

AUREA DE MIRA MASSIA

**IMPLANTAÇÃO DE UMA ÁREA DE CONTROLADORIA  
NA EMPRESA AD ILUMINAÇÃO LTDA ME**

CURITIBA  
2013

AUREA DE MIRA MASSIA

**IMPLANTAÇÃO DE UMA ÁREA DE CONTROLADORIA  
NA EMPRESA AD ILUMINAÇÃO LTDA ME**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2013.  
Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): AUREA DE MIRA MASSIA

TÍTULO DO TRABALHO: IMPLANTAÇÃO DE UMA ÁREA DE CONTROLADORIA NA EMPRESA AD ILUMINAÇÃO LTDA ME

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Excelente trabalho, realizado com supervisão, atendendo  
as orientações e recomendações, satisfatório de um  
estudo de caso.

NOTA: 100 ( com )

ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 100 ( com )

ASSINATURA: 

CONCEITO FINAL: 100 ( )

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: 

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

" Dedico a todos vocês que irão ler esta monografia e que poderão aprimorar seus conhecimentos relevantes ao tema apresentado, espero auxiliá-los e de alguma forma contribuir.

## AGRADECIMENTOS

" Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente auxiliaram e manifestaram suas opiniões e tornaram possível esta obra.

## EPÍGRAFE

“ O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

## RESUMO

MASSIA, A. D. M. **Implantação de uma unidade de controladoria na empresa AD Iluminação Ltda Me**: estudo de implantação de uma unidade de controladoria para a empresa AD Iluminação. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios) Universidade Federal do Paraná – UFPR. Curitiba, 2013.

A justificativa para a escolha deste tema embasou-se na necessidade de instalação de uma unidade de controladoria na empresa, para melhor analisar o controle dos estoques de entradas e saídas de mercadorias e aprimoramento do planejamento como ferramenta de controle, identificando o setor de vendas e selecionando produtos que geram saídas rápidas, não necessitando de espaço físico por períodos extensos, tampouco de importações desnecessárias. Esta pesquisa exploratória e descritiva tem por objetivo implantar uma unidade de controladoria para a empresa AD Iluminação e verificar se tal implantação traz benefícios e controle à empresa. A metodologia utilizada para a elaboração constitui-se de pesquisa qualitativa e exploratória, na qual se aborda temas referentes ao estudo da controladoria, tipologia descritiva relatando o perfil da controladoria, tendo como universo descritivo a própria empresa, de amostragem dedutiva através de entrevistas com os sócios e análise da documentação interna da empresa e finalizando com a coleta de dados qualitativa, visando o futuro controle da empresa. Após a análise dos dados obtidos verificou-se alguns resultados positivos, vindo do ponto de vista da análise econômico-financeira da empresa, a qual obteve maior controle de seus estoques, de entradas e saídas de mercadorias e auxiliou a entrada das importações; outro benefício importante para a empresa foi a aplicação de tal controle para o comando de novas metas e objetivos, visando futura ampliação dos negócios.

**Palavras-chave:** Controladoria, *Controller*, Planejamento Estratégico, Sistemas e Administração Financeira.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Porter.....	38
Figura 2: Natureza Interativa do Processo de Gestão Organizacional.....	45
Figura 3: Mapa de Localização da Empresa .....	47
Figura 4: Ciclo ou Processo Operacional .....	51
Figura 5: Logo Marca da Empresa AD Iluminação.....	55
Figura 6: Organograma da Empresa AD Iluminação.....	59
Figura 7: Fluxograma da Empresa AD Iluminação.....	59
Figura 8: Organograma Funcional.....	61
Figura 9: Sugestão de Subordinação .....	63



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Cadeia de Accountability .....	19
Quadro 2: Cadeia de Accountability .....	19
Quadro 3: Benefícios dos Sistemas Informativos.....	27
Quadro 4: Características da Informação Gerencial .....	33
Quadro 5: Classificação dos Sistemas de Informação Gerencial.....	35
Quadro 6: Análise e Planejamento Financeiro .....	42
Quadro 7: Pontos Fortes e Fracos da Empresa .....	46
Quadro 8: Ficha de Produção Diária .....	53
Quadro 9: Talonário de Pedidos.....	54
Quadro 10: Tipos de Controles Internos .....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DRE	-	Demonstração do Resultado do Exercício
IGP-DI	-	Índice Geral de Preços (Disponibilidade Interna)
RH	-	Recursos Humanos
SG	-	Sistema de Gestão
SI	-	Sistema de Informação
SIG	-	Sistema de Informação Gerencial
PODC	-	Planejamento, Organização, Decisão e Controle

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Descrição da Situação Problema .....	12
1.2 Problema .....	13
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo Geral .....	13
1.3.2 Objetivos Específicos .....	13
1.3.3 Justificativa .....	13
1.4 Aspectos Metodológicos.....	14
1.4.1 Tipologia da Pesquisa .....	14
1.4.2 Procedimentos de Pesquisa.....	15
1.4.3 Universo e Amostra .....	15
1.4.4 Instrumentos de Coleta de Dados .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Controladoria.....	17
2.2 Controller.....	18
2.3 Processos de Controle da Controladoria.....	20
2.4 Sistema de Informação e sua Importância .....	24
2.5 A Qualidade da Informação S I .....	29
2.6 Sistema de Informação Gerencial .....	32
2.7 Planejamento Estratégico.....	35
2.8 Administração Financeira .....	41
2.9 Gestão e Controles Internos e Externos.....	44
<b>3 A EMPRESA .....</b>	<b>47</b>
3.1 Informações Gerais, Histórico, Constituição e Logo Marca.....	47
3.2 Microempresas - ME .....	48
3.3 Ramo de Atividade e Descrição do Produto.....	49
3.4 Estrutura Empresarial.....	49
3.5 Ciclo ou Processo Empresarial .....	49
3.6 Controles Internos da Empresa.....	52
3.7 Mercado Atual .....	55
3.8 Missão .....	56
3.9 Visão .....	56

3.10 Valores .....	56
3.11 Normas.....	56
3.12 Análise Ambiental.....	56
3.13 Modelo de Gestão da Empresa.....	57
3.14 Organograma Setorial .....	59
3.15 Fluxograma .....	59
<b>4 ESTRUTURA DA ÁREA DE CONTROLADORIA SUGERIDA .....</b>	<b>60</b>
4.1 Estrutura Funcional da Controladoria.....	61
4.2 Localização e Subordinação da Área de Controladoria .....	62
4.3 Missão e Condição Necessária para o Cumprimento .....	63
4.4 Função e Requisitos para seu Desempenho.....	65
4.4.1 Planejamento de Atividades e Formas de Acompanhamento .....	67
4.4.2 Controle das Atividades e Classificação dos Controles .....	69
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização requer profissionais capacitados e coloca sempre um desafio, juntar os conhecimentos técnicos e operacionais. Evidencia o profissional, contador, não mais anônimo e apegado a detalhes, mas sim um cidadão do mundo, atualizado em assuntos econômicos, sociais e políticos, que resulta num profissional mais eficiente, com novas opiniões e postura. Estar dentro da equipe que toma as decisões importantes dentro da organização.

Observa-se nos dias de hoje os profissionais que se destacam são aqueles que conseguem apresentar idéias criativas e realmente trabalham com afinco a inteligência para a solução dos inúmeros problemas que surgem a todo o momento.

O processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria por meio das informações de planejamento, elaborados por um *controller*.

Veremos a seguir como implantar um processo de controladoria dentro de uma empresa, utilizando exemplos reais, verdadeiros e colocados em pratica.

### 1.1 Descrição da Situação Problema

Este projeto de controladoria visa aprimorar a funcionalidade para a empresa AD Iluminação Ltda Me, devido ao fato de esta não possuir um sistema de controladoria implantado em sua sede. Este presente trabalho busca alternativas funcionais, através da controladoria voltada para as empresas, objetivando a sistemática de desempenho e aprimoramento na gestão organizacional da empresa, possibilitando que seu planejamento e desenvolvimento estratégico estejam em harmonia, para que seu controle beneficie a reestruturação de possíveis falhas e perdas, gerando uma nova roupagem para a empresa.

Diante da complexidade crescente da atividade empresarial e da busca por resultados positivos e eficácia organizacional, as empresas se posicionam perante a necessidade de obter informações minuciosas sobre os diversos setores da organização, através de análise de relatórios, verificação de disfunções e dos objetivos a serem traçados. Tais informações visam prover certezas através de dados concretos extraídos de fontes seguras, com o benefício de auxiliar na gestão das empresas, no planejamento estratégico e na tomada de decisão; de forma que

propiciem resultados favoráveis e benefícios às empresas, zelando pela maximização dos resultados ao empreendedor.

## **1.2 Problema**

O principal problema encontrado é a não existência de um plano de controladoria para a empresa AD Iluminação Ltda Me, e a partir deste ponto, formula-se o seguinte problema: **É possível implantar uma área de controladoria na empresa AD Iluminação?**

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O principal objetivo é verificar os procedimentos necessários para a implantação de um sistema de controladoria para a empresa AD Iluminação, trazendo praticidade e controle para a empresa.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Através de um estudo da necessidade de informação para a empresa AD Iluminação, realizar-se-á os seguintes objetivos específicos:

- Implantar uma área de controladoria;
- Relatar a estrutura funcional, localização e subordinação da área da controladoria;
- Verificar a missão e condição necessária para o seu cumprimento;
- Aprimorar as funções e requisitos para o seu desempenho;

### **1.3.3 Justificativa**

Justifica-se a implantação de uma área de controladoria na empresa AD Iluminação, visando seu desempenho e aprimoramento de controle em diversos setores, para que haja um planejamento estratégico funcional, alavancando a

empresa, reduzindo gastos e desperdícios, ajustando também o setor de compras e dos seus estoques.

Portanto, o empreendedor deve estudar opções viáveis de economia de matéria prima na elaboração dos produtos, das compras internacionais para o setor de importação, fazendo com que não haja compras desnecessárias e estoques abarrotados em busca de maior espaço físico, acarretando perdas das vendas.

Tal sistema de controladoria visará identificar o setor de vendas e selecionar os produtos que geram saídas rápidas, não necessitando de espaço físico por períodos extensos, tampouco de importações desnecessárias.

No que diz respeito ao setor de produção, a controladoria caberá efetuar um minucioso controle dos produtos e da linha de montagem, bem como entradas e saídas das peças destinadas a terceirização, evitando retorno de material danificado que geram perdas para a empresa.

## **1.4 Aspectos Metodológicos**

### **1.4.1 Tipologia da Pesquisa**

O tipo de pesquisa selecionado é caracterizado por Yin (1993) como o método adequado quando se deseja definir temas mais abrangentes, quando não se deseja ter apenas ao fenômeno em estudo e quando se deseja confiar fontes de informação.

Assim com o presente objetivo deste trabalho, a tipologia da pesquisa compreende classificar-se como um estudo de caso, em que; segundo Gil (1999, p.73),

(...) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

A presente investigação realiza uma pesquisa de caráter qualitativa, na medida em que objetiva obter informações relativas à implantação de um sistema de controladoria na empresa.

Ainda na definição do perfil da pesquisa, esta se estrutura sob a ótica da tipologia de pesquisa exploratória, uma vez que tem o objetivo de descoberta da

controladoria e busca o aprofundamento da relação entre a implantação de controladoria e tipologia descritiva, onde é relatado o perfil das controladorias existentes nas empresas e o modo de pensar dos sócios identificado no objeto da pesquisa. Com isso, a pesquisa segue um caminho de aprofundamento de uma realidade para em seguida descrevê-la.

#### **1.4.2 Procedimentos de Pesquisa**

No processo de construção da dissertação são encontrados procedimentos de pesquisa direta e indireta. A título de pesquisa direta, o trabalho exige a busca de informações junto aos sócios da empresa extraídos na forma de entrevistas semi-estruturadas e informais.

A pesquisa indireta adiciona na dissertação a formulação do conhecimento sobre um departamento de controladoria e a forma com que os agentes atuam neste processo, uma vez que o trabalho analisará, em seção oportuna, relatórios de administração e documentos da empresa entrevistada.

#### **1.4.3 Universo e Amostra**

Quanto ao universo e amostra descritos deste trabalho, foi utilizado um universo ao alcance de seus objetivos, restrito apenas aos principais colaboradores da empresa em questão e seus dois principais sócios cotistas, abrangendo tais informações e delimitando aos objetivos comuns para a implantação de um sistema de controladoria para a empresa AD Iluminação.

Com amostras dedutivas, através do método de abordagem dedutivo, com realização de entrevistas com os sócios gerentes da empresa e análise de documentos internos e restritos as informações de métodos e maneiras de como manter o controle para a empresa, formando assim um estudo específico para este caso.

#### **1.4.4 Instrumentos de Coletas de Dados**

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados deste trabalho foi qualitativo, aonde de acordo com Richardson (1999, p.80), que diz:



(...) a metodologia qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Para que este trabalho possa ser concluído de forma simples, clara e objetiva foi preciso efetuar uma minuciosa coleta de dados em todos os principais setores da empresa, setores estes, que movem a economia e sobrevivência da empresa, tentando auxiliar na tomada de decisão, no planejamento estratégico e na administração financeira, tornando a AD Iluminação uma empresa organizada e com uma visão futura e promissora.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Controladoria**

O tema de controle de gestão tem experimentado considerável expansão a partir da década de 50, pois os problemas encontrados na organização são relativos ao uso de medidas inadequadas no processo de avaliação do desempenho, quer individual, de grupos quer de toda a entidade.

Com a forte globalização e o rápido desenvolvimento nos negócios das empresas, a controladoria evolui uniforme e potencialmente nas empresas e organizações, buscando o desempenho e planejando estrategicamente as exatidões que os gestores tanto almejam alcançar.

A controladoria está envolvida na busca da eficácia organizacional e para alcançá-la é necessário definir modelos que conduzam a organização ao encontro de sua missão, verificando os controles internos e externos, se estão surtindo efeito e atendendo a demanda crescente na busca da eficiência e das metas a serem atingidas.

Para Mosimann, Alves e Fisch (1999, p.18) o conceito de controladoria é:

“ O conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficiência”.

Para Oliveira (2002, p.13) entende-se por controladoria:

“ O departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem fins lucrativos”.

Portanto, a controladoria orienta os gestores e empresários a administrarem seus negócios de forma ampla e organizada, controlando dados e informações assertivas, visando à tomada de decisão primordial a eficácia da empresa, garantindo informações exatas ao processo decisório, colaborando com os gestores para a tomada de decisão ideal, satisfatória e correta a ser seguida.

## 2.2 **Controller**

Juntamente com a controladoria, surgiu no início do século XX a figura do *controller*, define-se como o executivo responsável por controlar, verificar a amplitude das informações e encontrar a melhor estratégia para desempenhar com ênfase e maximizando os resultados para as empresas.

Segundo Figueredo e Caggiano (2004), os primeiros *controllers* foram, inicialmente, recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem uma ampla visão da empresa, o que os possibilitaria reconhecer dificuldades e propor soluções gerais. De acordo com os autores, o *controller* é o chefe da contabilidade, é aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa.

Nestes arquivos, além dos dados, encontram-se os critérios de mensuração e de valoração e as regras de decisão, entre outras informações que controlam todas as vertentes de decisão da empresa, sejam elas operacionais, econômicas ou financeiras.

A função do *controller* nas empresas é de desenvolver e implantar sistemas capazes de atender diferentes clientes e usuários da contabilidade e manter tal sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas.

Para Siegel, Shim e Dauber (1997, p.12) a função do *controller* é:

“ Diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também apoio na tomada de decisões, deve constatar e considerar os pontos financeiros fortes e fracos da empresa em suas análises, identificar problemas atuais e futuros que venham afetar o desempenho da companhia e apresentar alternativas de solução para eles e monitorar os gestores para que as políticas e os objetivos estabelecidos no planejamento das empresas sejam cumpridos”.

Já para Nakagawa (1997, p.14) afirma que:

“ O controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”.

Através do *controller* é possível tomar conhecimento de eventuais inconsistências e falhas da empresa, detectando desvios e possíveis perdas futuras, portanto é visível a sua importância dentro das organizações, seja ela de porte pequeno, médio ou grande.

Outra ferramenta auxiliadora para a controladoria é a *accountability*, que nada mais é do que a prestação de contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

Para esclarecer com maior clareza objetiva-se como sugerido por PEREZ JR (1995 pg.33) á seguir, no qual aponta para o seguinte quadro referente a cadeia de *accountability*: no quesito responsabilidade e também prestação de contas:

AGENTE	ASSUME AS RESPONSABILIDADES	DELEGA A AUTORIDADE
Acionista Majoritário	Eleger o conselho de administração da entidade	Para administrar o negócio e nomear a diretoria
Conselho de Administração	Gerir e nomear a diretoria da entidade	Para dirigir as atividades do negócio e contratar a gerência
Diretoria	Dirigir e contrata a gerência	Para gerenciar o negócio e contratar supervisores
Gerência	Gerencia as atividades do negócio	Para executar as operações
Supervisores e Assistentes	Executar as operações do negócio	-

Quadro 1 – Cadeia de *Accountability* 1:

Fonte: Perez Jr (1995).

AGENTE	EXECUTA	REPORTA
Supervisores e Assistentes	As atividades operacionais	À gerência o resultado das atividades através de relatórios
Gerência	O gerenciamento do local	À diretoria através de relatórios gerenciais
Diretoria	A direção do negócio	Ao conselho através de demonstrações contábeis
Conselho de Administração	A ADM do negócio	Aos acionistas majoritários através de demonstrações contábeis e relatórios da ADM

Quadro 2 – Cadeia de *Accountability* 2:

Fonte: Perez Jr (1995).

Oliveira, Perez e Silva (2005, p.19) descrevem uma série de atividades as atividades do *controller* como:

(...) “ ...

- 1 - Ter entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte;
- 2 - Ter conhecimento de sua própria empresa;
- 3 - Ter entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- 4 - Ter entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- 5 - Ter conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidades para dirigir pesquisas estatísticas;
- 6 - Ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar informações necessárias para a tomada de decisão;
- 7 - Tomar a iniciativa de elaboração de relatórios, quando necessário;
- 8 - Fornecer informações específicas a cada usuário;
- 9 - Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e em índices;
- 10 - Elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis;
- 11 - Insistir na análise e estudo de determinados problemas;
- 12 - Assumir, a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultoria na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico;
- 13 - Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários;
- 14 - Ter capacidade de vender suas ideias ao invés de procurar impor suas opiniões.”

O *controller* deve delimitar-se as suas funções não unicamente por estarem em conjunto com a controladoria e gestores em geral; mais sim deve nortear o trabalho com iniciativa, visão econômica, estratégica e futurística de visão ampla e global, objetivando as oportunidades e demonstrando resultados favoráveis as empresas e ou empreendedores, para que o resultado final e constante seja sempre visado de forma positiva trazendo benefícios para os responsáveis.

## **2.3 Processos de Controle da Controladoria**

As medidas utilizadas pela contabilidade tradicional, por exemplo, os

indicadores financeiros (índices de liquidez, solvência e rentabilidade), podem quando não reconhecidas suas limitações, implicar prejuízos irremediáveis para os diversos tomadores de decisão (internos ou externos) e para cada organização.

Além de dados físicos e financeiros, existe também sistema de controle organizacional, todos esses ligados com o intuito de reduzir o numero de alternativas em um processo de análise de decisão, desenhar esses sistemas e especificá-los, evita o desenvolvimento de políticas erráticas, investindo valores da empresa em setores que não estão com problemas.

A dificuldade de dispor de modelos que permitam estruturar completamente o comportamento individual e organizacional, de identificar corretamente indicadores de controle e metas quantitativas que sejam capazes de medir o comportamento ou de medir o resultado em termos quantitativos e de utilizar essa informação ao avaliar a atuação das pessoas, essas dificuldades em se estruturar o comportamento individual, e organizacional e de reduzi-lo a termos monetários esta ligada em particular a três itens:

1. A incerteza do impacto e influencia das mudanças no comportamento e no resultado;
2. A influência da interação de diferentes aspectos organizacionais e externos (que são de difícil formalização e avaliação);
3. A margem da autonomia (caráter discricional) que sempre possuem as pessoas na forma de orientar seus comportamentos, e cuja redução mediante uma formalização rígida pode produzir efeitos disfuncionais.

Existem dois aspectos relevantes e relativos ao contexto social que afetam as organizações, o primeiro diz respeito a rapidez das mudanças e o segundo, a maior hostilidade competitiva que se produz em grande parte do setores da economia.

O maior dinamismo está ligado às mudanças na tecnologia de materiais, processos e produtos.

Os sistemas de controle que são baseados em medidas financeiras possuem as seguintes limitações:

- Pouca confiabilidade dos modelos preditivos e função de estabilidade;

- Alcance curto prazo das medidas utilizadas;
- Desvinculação das medidas com o contexto social e cultural.

Utilização de medidas financeiras como esquema de punição e não como reforço de comportamento positivo e correção de desvios, no caso de comportamento desfavorável.

Os cálculos básicos da contabilidade são utilizados até hoje apesar das empresas necessitarem de fórmulas mais modernas e específicas sistemas de custos *full costing*.

Com o cálculo do custo médio de fabricação por unidade de produto e por período, utilizando sistema orçamentário, basicamente tudo isso voltado para a indústria, enfatizando o controle na produção, sendo baseada nas seguintes características:

- a) O processo de controle atribui uma grande ênfase ao resultado o qual se mede principalmente através de indicadores quantitativos, em partilhar, de caráter financeiro (rentabilidade, solvência, etc.) e com um horizonte praticamente limitado ao curto prazo (mensal, semestral, anual);
- b) O departamento de controle econômico financeiro assume um papel fundamental dentro do processo administrativo como coordenador do processo de controle através de coleta, processamento e manipulação da informação contábil e do orçamento;
- c) No processo de controle, há uma clara separação entre o processo de planejamento, informação e avaliação. O processo de planejamento encontra-se fundamentado na determinação de metas específicas e quantificadas, primordialmente de caráter econômico financeiro, para cada centro de responsabilidade, assim como na definição de padrões técnicos e econômicos de custos que permitem a elaboração do orçamento.

Os critérios formais de avaliação dos investimentos a longo prazo são, a priori, sem haver uma avaliação explícita dos mesmos a posteriori, e estão baseados principalmente em informações econômicas financeiras.

Os sistemas de informação são basicamente de caráter econômico financeiro e estão integrados e centralizados no departamento de contabilidade que

coleta, integra e processa a informação do restante dos departamentos e encontram-se centrados principalmente no cálculo dos custos dos departamentos e dos produtos na base de alocação dos gastos indiretos de fabricação, geralmente em função das horas de mão de obra direta mediante a utilização em larga escala do custeio por absorção para efeito de avaliação de estoques.

O processo de avaliação é fundamentalmente a posteriori, baseado em indicadores econômico financeiro e em curto prazo e priorizando o cálculo dos desvios técnicos e econômicos em detrimento dos aspectos qualitativos ou de difícil quantificação.

Os incentivos são primordialmente extrínsecos (salários, comissões, participações nos lucros, etc).

Estes sistemas completam-se na prática, pela supervisão direta realizada pela gerência, por uma disciplina rígida e identificação do pessoal, assim como pelo contexto social favorável às empresas para exercer seu controle informal realizado pela direção que muitas vezes supre a formalização limitada dos sistemas de controle.

As mudanças conduzem as organizações a um contexto social mais aberto, internacional e dinâmico em que a concorrência se intensifica e a mudança, principalmente a tecnológica, é permanente e acelerada.

Neste contexto social destacam-se os seguintes aspectos:

- A tecnologia é um fator cada vez mais decisivo, as mudanças tecnológicas são continuas, permitindo que as organizações introduzam novas tecnologias de processos (robótica, *CAD-CAM*), de materiais (fibra ótica, cerâmicas, etc) e de produto (biotecnologia, informática, etc) cuja adoção supõe dispor de vantagens importantes para melhorar a posição competitiva das organizações.
- Percebe uma forte aceleração nas mudanças, nos valores, nos hábitos de comportamento e das relações sociais, assim como das instituições sociais tradicionais.
- Mudanças de políticas em diversos países, verificam-se os processos de transformações dos sistemas capitalistas de esfera internacional.



O controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes.

Para alcançar estes objetivos, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização.

A configuração do sistema de controle de cada empresa dependerá das características pessoais de seus administradores, das características da organização e das características do contexto social e organizacional, porém o mais utilizado é o controle por resultados, fundamentado em resultados financeiros, com orçamentos e cálculos de desvios, com centros de responsabilidade financeira.

Controle, enquanto mecanismo de reforço de comportamento positivo e correção do rumo no caso de resultados não desejados, é necessário como instrumentos que possa auxiliar os membros da organização a desenvolverem ações congruentes com os interesses das partes ( dono do capital e empregados de todos os níveis ), quanto maior for a incerteza, assim como a discricionariedade, mais difícil se torna o controle.

O processo de controle requer a obtenção de informação que possibilite a formulação de diretrizes e a mensuração do resultado nos mesmo moldes, para obtenção de controle.

A informação pode fazer referencia a diversos aspectos: a evolução do contexto social global, a evolução dos setores, credores, regulamentação por partes dos organismos governamentais e a evolução da própria empresa.

A partir da existência de um sistema de informação que coleta e seleciona a informação mais relevante, pode-se tanto tomar decisões (o sistema de informação quando utiliza informação preditiva permite antecipar o que pode acontecer e adaptar o processo de decisão em função destes resultados).

## **2.4 Sistema de Informação e sua Importância**

Define-se sistema de informação (SI) como um sistema cujo elemento principal é a informação.

Geralmente, um SI é composto de um subsistema social e de um subsistema automatizado.

O primeiro inclui as pessoas, processos, informações e documentos.

O segundo consiste dos meios automatizados (máquinas, computadores, redes de comunicação) que interligam os elementos do subsistema social.

O SI é algo maior que um software, pois além de incluir o hardware e o software, também inclui os processos (e seus agentes) que são executados fora das máquinas.

Isto implica em que pessoas que não usam computadores também façam parte do sistema e, conseqüentemente, necessitem ser observadas e guiadas pelos processos de planejamento e análise de sistemas.

O perigo de não se dar atenção ao aspecto social é que os sistemas automatizados (incluindo o software), não sejam eficazes ou não possam ser utilizados, apesar de estarem funcionando perfeitamente (pelo menos, em ambientes de teste).

No ambiente real, os aspectos sociais interferem e muito no funcionamento do SI, os processos podem ser modificados em razão de aspectos sociais não bem controlados.

Por esta razão, é que existem muitos sistemas que após implantados acabam não sendo utilizados ou até mesmo trazendo prejuízos ou dificultando o trabalho nas organizações.

Os sistemas de informação têm por objetivo gerar informações para a tomada de decisões, os dados são coletados, processados e conseqüentemente transformados em informação.

Para o autor STAIR (1998, p.11), afirma que:

“(...) sistemas de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*”.

Já para GIL (1999, p.14), diz que:

“(...) os sistemas de informação compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”.

Na visão de PEREIRA e FONSECA (1997, p.241), afirma que:

“...os sistemas de informação (*management information systms*) são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações.”

Nas empresas é necessário cada dia mais do apoio de sistemas, pois estes dão segurança, agilidade e versatilidade para que torne-se mais prático e assertivo o processo de tomada de decisão.

A informação tem o dever de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro.

A eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício derivado do seu uso.

Uma informação produzida que não seja distribuída a tempo hábil da tomada de decisão praticamente perde o seu sentido.

A informação pode representar a consolidação de poder na empresa, desde o momento de posse de dados básicos que podem ser transformados em informação, até a possibilidade de aperfeiçoar níveis de conhecimentos técnicos. Ela facilita o desempenho das funções que cabem à administração: planejar, organizar, retificar, aprimorar, dirigir e controlar operações.

Corresponde á matéria prima para o processo administrativo da tomada de decisão, que se refere á conversão das informações em ação, ou seja, decisão é uma ação tomada com base na análise de informações.

As empresas utilizam as informações como apoio às decisões através de sistemas informativos, que hoje em dia é em tempo real de modo a propiciar

sistemas eficientes, integrados a decisões e assegurando a validade das ações que trazem os seguintes benefícios, como demonstrado no quadro a seguir:

Benefícios dos Sistemas Informativos
1 - Redução dos custos das operações 2 – Melhoria no acesso às informações, com relatórios mais precisos 3 - Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão 4 – Otimização na prestação dos seus serviços aos clientes 5 – Melhor interação com os seus fornecedores

Quadro 3: Benefícios dos Sistemas Informativos.

Fonte Primária: (2013).

Um sistema de informação bem estruturado não resolve todos os problemas de informações e principalmente de decisões na empresa, pois a qualidade decisória depende da qualidade da informação e também da qualidade do gestor, que deve ter critérios e parâmetros de avaliação, o conceito de sistema proporciona uma série de raciocínios que levam a compreensão da complexidade da empresa moderna como um todo, dar ênfase na combinação de resultados através da análise de um todo são fatores que mudaram radicalmente o conceito de sistema, o desenvolvimento humano garante a especialização e reforça a capacidade de sintetizar as complexidades.

Para PADOVEZE (2004, p.91), o autor descreve que o *Balanced Scorecard*:

“ Um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia empresarial, traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiros e não financeiros que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Qualquer que seja o tipo de sistema de informação, pode representar a consolidação de poder na empresa, desde o momento de posse de dados básicos que podem ser transformados em informação, até a possibilidade de aperfeiçoar níveis de conhecimentos técnicos, facilitando o desempenho das funções que cabem à administração: planejar, organizar, retificar, aprimorar, dirigir e controlar operações.

Atualmente uma empresa excede a “soma” de atividades isoladas, tais como: vender, comprar, controlar pessoas, produzir, pagar e receber.

É preciso buscar uma síntese entre todas essas atividades, essa diversificação de funções, divisões, produtos, mercados e também entre ambientes internos e externos da empresa. Ela deve ser considerada como algo mais do que meros componentes reunidos, de forma estática, através de uma estrutura de organização, é necessário conceituá-la como um sistema de partes estreitamente relacionados, como fluidez dinâmica. A palavra sistema envolve de fato, amplo espectro de idéia, podemos considerar um conjunto de elementos interdependentes.

Um sistema deve ser administrado, ele não se auto administra, o segredo é a cooperação entre os componentes em direção ao objetivo da organização, os elementos devem estar dinamicamente inter-relacionados desenvolvendo uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos ou propósitos.

O sistema pode ser dividido em quatro características principais:

- a) Conjunto de elementos (que são partes ou órgãos componentes do sistema, isto é, os subsistemas: pessoas, idéias, máquinas, processos, tarefas, áreas organizacionais (departamento, divisões, setores e sessão),).
- b) Os elementos são dinamicamente inter-relacionados (isto é, em interação e interdependência), formando uma rede de comunicação e relações em função dependia recíproca entre eles.
- c) Desenvolvendo uma atividade ou função (que é a operação, atividade ou processo do sistema).
- d) Para atingir um ou mais objetivos ou propósitos (que constituem a própria finalidade para o qual o sistema foi criado).

Em função dessas quatro características, o sistema funciona como um todo organizado logicamente, este aspecto de totalidade e de integridade é o conceito de um sistema.

A informação esta caracterizada como “arma”, devemos tratar a informação em diversos e diferentes níveis: a informação passa a ser a base para as transformações operacionais e gerenciais exigidas pelo mercado atual, que pode ser resumido em produtos e serviços de alta qualidade e baixo preço. Além disso, a

monitoração do mercado (através da coleta de informação) é a maneira mais segura de identificar para onde o mercado está andando permitindo que a organização adapte seus planos conforme o mercado.

Informação é confundida com dados, porém são coisas distintas, informação pode ser bem resumida como: “tudo aquilo que pode ser utilizado para uma tomada de decisão”. Sendo um grande desafio do sistema de informação permitir que cada funcionário de uma organização tenha a informação necessária para melhorar a qualidade de seu trabalho, e utilizando esse mesmo conceito o objetivo do sistema de informação é maximizar o uso da informação dentro da organização, estimulando o trabalho cooperativo dos departamentos em busca de melhorias para a organização como um todo.

## **2.5 A Qualidade da Informação S I**

Para atingir esses objetivos, o sistema de informação envolve aquisição, preservação, classificação, indexação e divulgação das informações que são importantes para o bom andamento da organização. Para estabelecer o que é importante, deve-se verificar o que exatamente a organização produz (produtos ou serviços), para quem ela produz (o cliente) e quais os objetivos da organização, podemos dividir essa demanda em cinco níveis:

1. A informação é armazenada conforme publicada, e o usuário busca e organiza a informação de acordo com as suas necessidades.
2. O usuário define os padrões de informação de que necessita, cabendo ao centro de informação a coleta, o processamento e disposição da informação, naquele formato.
3. Diversas fontes são analisadas, seus conteúdos são sintetizados com o objetivo de filtrar apenas o que é realmente importante e relevante, cabendo ao centro de informação a apresentação das informações ao usuário.
4. Especialistas trabalham com diversas informações, efetuando simulações baseadas em modelos matemáticos para apresentar ao usuário uma previsão de comportamento do assunto analisado.
5. Profissionais qualificados que entendem do processo de funcionamento da empresa coordenam os recursos da organização:

pessoas, fontes de informação e tecnologias. Podem assim monitorar o funcionamento de todos os processos informacionais na organização, garantindo a mudança dos processos de obtenção e disponibilização das informações com o intuito de preservar a evolução da organização. Informações de cunho estratégico, da cúpula executiva.

Todas as organizações estão constantemente sob pressão para demonstrar que os sistemas de gestão satisfazem as várias exigências dos seus *stakeholders*, legislação, qualidade, ambiente, segurança da informação, segurança, higiene e saúde no trabalho, etc.

Tradicionalmente, as organizações estabeleciam sistemas de gestão que cumpriam cada um dos requisitos de forma isolada e, por vezes, em contracorrente.

Gerir as necessidades de diversos sistemas de gestão causa ineficiências ao negócio, pelo que o ideal é ter um sistema transversal a toda a organização que contemple todos os aspectos, sejam eles qualidade, ambiente ou qualquer outro.

A integração de sistemas de gestão beneficia as organizações em eficiência e eficácia, otimizando recursos na implementação, manutenção e inclusive nas auditorias a cada SG.

A certificação do sistema de gestão integrado de acordo com as normas relevantes demonstra o seu empenho com a eficiência e com a satisfação dos seus colaboradores e clientes, ao mesmo tempo em que melhora a sua imagem corporativa, para tanto existem normas de acordo com as quais o seu SG pode ser certificado simultaneamente através de auditorias integradas:

- Qualidade: ISO 9001;
- Qualidade: ISO 9001;
- Ambiente: ISO 14001;
- Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho: OHSAS 18001;
- Segurança alimentar: HACCP, ISO 22000;
- Segurança da Informação: ISO 27001;
- Exigências específicas de Sectores/Clientes;
- Especificações Técnicas de Certificação do Serviço/Produto.

Construir um SIG que cumpra os requisitos exigidos permite uma maior fluidez de informação em toda a organização, melhorando o reconhecimento e a compreensão das responsabilidades e inter-relações organizacionais que possam influenciar a gestão.

Uma organização que trabalhe como um todo integrado aumenta a eficiência operacional e melhora o seu desempenho geral, diminuindo os riscos e tornando claras as responsabilidades, adicionalmente, esta abordagem reduz os custos, o tempo e as interrupções devido a auditoria.

A certificação de sistemas de gestão é uma ferramenta que auxilia as organizações, a médio e em longo prazo, a atingir a liderança no seu segmento de mercado e sua importância na empresa.

Geralmente, há dificuldade para avaliar, de forma quantitativa, qual o efetivo beneficia de um sistema de informação gerencial, ou seja, a melhoria no processo decisório.

Podemos trabalhar com uma lista de hipóteses sobre os impactos dos sistemas de informação gerenciais na empresa, o que propicia ao executivo um entendimento, ainda que genérico, de sua importância, neste sentido, pode-se afirmar que; os sistemas de informações gerenciais podem, sob determinadas condições, trazer os seguintes benefícios para as empresas:

- Melhoria no acesso as informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio de fornecimento de informações mais rápida e precisa;
- Estimulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Redução do grau de concentração de decisões na empresa;
- Melhoria de adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;
- Otimização na prestação dos seus serviços aos clientes;
- Melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- Redução dos custos operacionais e níveis hierárquicos;



## 2.6 Sistema de Informação Gerencial

SIG é o processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas para determinada rotina de trabalho que auxilia nas tomadas de decisões emergenciais.

Este sistema fornece condições para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados como os orçados, para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis a serem tomadas no processo decisório.

Pra isso é importante um sistema de informação gerencial, ele trás benefícios para a empresa à medida que aperfeiçoa o processo de gestão, reduzindo o custo da operação e permitindo novas entradas com efeito de melhoria no acesso as informações.

Stair e Reynolds (2002, p.18) diz que:

“ Um sistema de informação gerencial abrange uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, softwares, banco de dados e dispositivos que fornecem informação rotineira aos gerentes e aos tomadores de decisão. O foco de um sistema de informação gerencial é principalmente a eficiência operacional e *marketing*, finanças, produção entre outras áreas funcionais, que recebem suportes dos sistemas de informação gerencial e estão ligados através de um banco de dados comum”.

Para que toda informação seja processada de uma maneira mais rápida e integrada, muitas empresas implantam o software de gestão empresarial que é um sistema que supre tanto as necessidades fiscais, que estão sujeitas todas as empresas, como a necessidade de informação específica e detalhada para a tomada de decisão.

Para apoiar todo o processo de planejamento, execução e controle das atividades operacionais de uma organização são necessários à existência de um bom sistema de informação gerencial.

O sistema de informação aumenta a capacidade competitiva da empresa fazendo com que ela reconheça a importância da informação, através de redes de comunicação que inter-relacionam empresas, clientes e fornecedores de maneira mais prática e fácil; como demonstra-se no quadro a seguir:

<b>Características da Informação Gerencial</b>	
1 – O SIG dá suporte a decisões nos níveis operacionais e de controle gerencial.	
2 – Os SIG são orientados para relatórios e controles operacionais diários.	
3 – Os SIG baseiam-se em dados corporativos existentes e fluxos de dados.	
4 – Os SIG têm pouca capacidade analítica.	
5 – Os SIG ajudam a tomada de decisão usando dados passados e presentes.	
6 – Os SIG são relativamente inflexíveis.	
7 – Os SIG têm uma orientação mais preferencialmente interna do que externa.	

Quadro 4: Características da Informação Gerencial.

Fonte Primária: (2013).

A administração do SIG deve considerar tanto as informações referentes aos negócios atuais quanto aos negócios potenciais, tendo em vista que um dia o negócio potencial pode passar a ser um negócio atual.

Para que o executivo possa alimentar o seu sistema é necessário que a sua empresa possua um sistema de pesquisa de mercado estruturada.

Pois a pesquisa é um instrumento para a tomada de decisões, é preciso determinar qual é o tipo de pesquisa mais adequada para gerar as informações necessárias.

Verificar qual abordagem é a mais apropriada, quais as técnicas que devem ser utilizadas para recolher e analisar os dados com maiores possibilidades de sucesso.

A análise de dados e de informações obtidos para verificar a relevância, consistência, urgência, confiabilidade e precisão, devem ser criteriosas, pois uma informação pode ser relevante para um departamento e não para outro.

O executivo pode fazer uma relação do custo x benefício para a empresa comparar os dados e informações obtidas entre diferentes fontes, bem como fazer uma análise histórica e de tendências através da utilização de alguns indicadores.

É de extrema importância que a empresa tenha um processo de racionalização no tratamento de disseminação das informações, porque quanto não há divulgação racionalizada, os executivos se defrontam com várias formas de informações.

O feedback das informações é fornecido de acordo com os resultados obtidos pela empresa, para atender cada vez melhor as necessidades de informações dos executivos.

Utilização das informações consiste na sistemática incorporação das informações no processo decisório, pois cada vez mais as empresas estão adotando o planejamento estratégico como meio de garantir o sucesso exato dos seus negócios.

Tais planejamentos estratégicos precisam estar interligados as mudanças no ambiente, que afetam os negócios de suas empresas, bem como sobre as ameaças e oportunidades geradas por estas mudanças.

Texto filtrado á partir de FURLAN (1991), vejamos a seguir sobre os condicionantes do sistema de informação gerencial, enquanto aos seus objetivos, qualidades, tecnologias utilizáveis para o melhor desempenho nas empresas e organizações:

- Fatores ambientais: são os aspectos externos à empresa como, fornecedores, clientes, governo, concorrentes que tem alguma influência sobre a operação da empresa;
- Qualidade do fator humano: condiciona o SIG pelo seu nível de envolvimento e entendimento, pela sua capacitação profissional, pelo seu comportamento e atitudes;
- Qualidade da informação: é outro condicionante importante, pois a qualidade nos insumos do SIG deve ser efetiva;
- Tecnologia da empresa: é o conjunto de conhecimento que são utilizados para operacionalizar as atividades na empresa;
- Relação custo x benefício: deve estar bem analisada e entendida pelos vários executivos envolvidos. É natural que os benefícios sejam maiores que os custos;
- Risco envolvido e aceito: é importante que o risco seja normalmente aceito por todos os executivos envolvidos no SIG e no processo decisório.

Vejamos nesta etapa como estão classificados os sistema de informação gerencial:

<b>Classificação dos Sistemas de Informação Gerencial</b>
1 – Defensivo: Orientado a obter informações destinadas a evitar erros.
2 – Inativo: Orientado a obter parâmetros de avaliação do desempenho.
3 – Ofensivo: Orientado a identificar as oportunidades de negócios.
4 - Interativo: Orientado a gerar diversas oportunidades de negócios.

Quadro 5: Classificação dos Sistemas de Informação Gerencial.

Fonte Primária: (2013).

Um adequado SIG será sempre de alta valia para o processo decisório, diminuindo o nível de risco, que é parte integrante das decisões estratégicas, táticas e operacionais das empresas.

O objetivo básico é obter uma ideia preliminar e geral do volume e complexidade do projeto de desenvolvimento e implementação do sistema de informação gerencial, pra isso é necessária à realização de reuniões para avaliar a situação atual e preparar programas de trabalho a serem desenvolvidos pelos colaboradores envolvidos no processo.

## **2.7 Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico visa organizar as empresas em busca de controles internos e ou externos, facilitando o desempenho estrutural das empresas e organizações, planejando seu futuro de forma segura e com eficácia.

Para KOTLER (1975), um dos defensores do planejamento estratégico nos diz o seguinte:

“ O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para DRUKER (1992, p.65): outro defensor incansável das estratégias organizacionais diz o seguinte:

“ O planejamento estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras, de decisões presentes”.

O planejamento estratégico nos dias atuais é muito enfatizado em todas as organizações, esta ferramenta da administração, tornou-se a mola mestra para o planejamento e tomada de decisão, tornando-se indispensável para as empresas e para os gestores.

E no que diz respeito à controladoria estratégica, PADOVEZE (2004, p.83) define como:

“ Uma atividade de controladoria que, através do sistema de informação contábil, abastece os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações tanto financeiras como não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento e implementação de controle da estratégia organizacional.”

Ainda conforme PADOVEZE (2004, p.85):

“ O foco da controladoria é o planejamento estratégico e seus fundamentos para melhor desenvolvê-los estão descritos à seguir como uma visão específica do futuro das empresas, conforme descritos:  
- como será o setor de atuação da empresa, em quais mercados ele irá competir, quais os competidores no mercado, quais os produtos e serviços a empresa estará oferecendo, quem e como são os seus clientes, que valor estará oferecendo a seus clientes através de seus produtos, quais vantagens ele terá no longo prazo, quais será ou devera ser o seu porte, quais será ou devera ser a sua rentabilidade, e quanto será agregado de valor aos acionistas”.

Para tanto o planejamento estratégico é fundamental na controladoria quando utilizado de forma correta e em tempo hábil, para que possa surtir efeitos positivos nas empresas a longo prazo, enfocando metas e objetivos.

Já para o plano estratégico, TAVARES (2000, pg.149) afirma a seguinte citação:

“ (...) instrumento técnico que expressa as decisões, ações e operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão. É um documento elaborado para detalhar e governar o processo, deve orientar o estabelecimento de ações táticas e operacionais”.

Os objetivos a que se destina o planejamento estratégico e operacional, em função de uma resposta à mudança de cenários do ambiente externo e os reflexos no ambiente interno, obrigam a organização à adoção de duas atitudes, citadas abaixo:

- A primeira, uma atitude reativa, ou seja, espera que as coisas aconteçam para só então tomar uma decisão que muitas vezes pode estar sendo tomada tarde demais.
- A segunda e mais lógica, uma atitude pró-ativa, antecipando-se aos acontecimentos externos, decidindo racionalmente e objetivamente através de estratégias competitivas, não ficando assim sujeito à sorte do destino.

Segundo PORTER (2004, pg.362) diz que:

“ É essencial compreender que as forças do mercado estarão até certo ponto, trabalhando contra o sucesso das empresas iniciantes. Quando as perspectivas de entrada são boas devido ao desequilíbrio, o mercado estará enviando os mesmos sinais a outros que também estarão prontos para entrar.”

Ainda segundo PORTER (1992, pg.254) a estratégia competitiva é:

(...) “ a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria onde ocorre a concorrência visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência, onde duas questões centrais baseiam a escolha da atratividade da indústria em termos de rentabilidade de longo prazo e na posição competitiva relativa dentro de um setor.”

Surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa, aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior.

Provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

A estratégia deve surgir da compreensão sofisticada das regras da concorrência no setor, da meta que deve ser a de lidar e modificar estas regras em favor da empresa como novos concorrentes que disputam o mercado por novos produtos que possam defrontar com a participação do mercado por negociação ou substituição.

Entre as vantagens competitivas e uma visão estratégica mais avançada, foi criado o modelo de análise que explica os fatores que influenciam o mercado e que afetam o comportamento de compra, tendo como principais objetivos entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagem no mercado, conforme demonstrado por PORTER (1979):

- Rivalidade entre os concorrentes
- Ameaça de entrada de novas empresas (entrantes)
- Ameaça de produtos e serviços substitutos
- Poder dos fornecedores
- Poder dos compradores (clientes)

A seguir, figura demonstrativa das cinco forças de PORTER (1979):



Figura 1: Cinco Forças de PORTER.

Fonte: PORTER (1979).

1 - Em relação à rivalidade entre os competidores evidencia-se na disputa por posições táticas que envolvem preço, propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar o *market share* da empresa, em um determinado mercado.

A intensidade da rivalidade competitiva é forte quando:

- O número de concorrentes é muito grande;
- A diversidade desses concorrentes é alta;
- A taxa de crescimento da mercado é baixa;
- Os custos fixos são altos;
- Os custos de estocagem são elevados;
- A diferenciação de produto é pequena;
- Os custos de troca entre produtos da concorrência são baixos;
- As barreiras de saída são elevadas;
- As apostas estratégicas são altas.

2 - Em relação a entrada de novos concorrentes em um mercado, gera novas condições e novo desejo de ganhar *market share* e, freqüentemente, recursos adicionais, como por exemplo: Os preços podem ser reduzidos, os custos serem inflacionados, diminuindo a lucratividade do mercado como um todo.

A ameaça de um novo concorrente depende da presença de barreiras à sua entrada e da reação das empresas já existentes, se as barreiras são altas e o novo concorrente está preparado para uma forte retaliação da concorrência, a ameaça à entrada é considerada baixa.

A ameaça de um novo concorrente é alta segundo PORTER (1979) quando:

- As economias de escala são baixas;
- A diferenciação de produto é pequena;
- O capital necessário é baixo;
- Os custos de troca são baixos;
- Os controles dos canais de distribuição das empresas no mercado;



- Os direitos de propriedade intelectual não são restritos;
- O acesso às matérias-primas das empresas no mercado é pequeno;
- O acesso aos subsídios do governo é fácil.

3 - Ainda conforme PORTER (1979); todas as empresas que têm o potencial de introduzir produtos substitutos podem ser consideradas como ameaças. Produtos substitutos limitam o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior.

Produtos substitutos são perigosos quando:

- Possuem tendências que melhorarão sua competitividade em preço;
- Provocam inovações tecnológicas;
- Produzem mudanças significativas em custos relativos e qualidade.

Além disso, a ameaça de um produto substituto é forte quando:

- O ganho na relação custo/benefício do produto substituto é alto;
- A lucratividade no mercado na produção de produtos substitutos é elevada;
- Os custos de troca pelo comprador do produto são baixos.

4 - Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços e, portanto, possuem a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado. O poder de cada grupo de compradores depende das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total.

O poder dos compradores é grande, segundo PORTER quando:

- A concentração dos compradores é maior que de revendedores;
- O volume de compra é alto;
- Há pouca diferenciação de produto entre as empresas do mercado;

- É possível que clientes comprem as empresas fornecedoras;
- Os compradores têm bom conhecimento dos custos;
- A lucratividade dos compradores é alta;
- A redução de custos por meio dos produtos comprados é pequena;
- A importância na qualidade do produto final do comprador é baixa;
- A porcentagem de gastos dos compradores e fornecedores é alta.

5 - Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. Poderosos fornecedores de matérias-primas chave podem apertar a lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços. As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares às que tornam os compradores fortes.

O poder de barganha dos fornecedores é alto quando:

- A concentração dos fornecedores em relação à compradores é alta;
- A disponibilidade de produtos substitutos é baixa;
- A importância do comprador para o fornecedor é baixa;
- A diferenciação dos produtos e serviços dos fornecedores é alta;
- Os custos de troca do comprador são altos;
- A ameaça dos fornecedores comprarem empresas compradoras é alta.

## **2.8 Administração Financeira**

O administrador financeiro exerce um papel crucial nas empresas, uma vez que a maioria das decisões empresariais são medidas em termos financeiros. Todas as áreas da empresa (contabilidade, produção, marketing, recursos humanos, engenharia, entre outras) necessitam interagir com a área de finanças, pois todas tem que justificar necessidade de acréscimo de funcionários e defender propostas que tenham méritos financeiros, para conseguir recursos da alta administração.

Para fazer previsões úteis e tomar decisões, o pessoal de finanças precisa ter a disposição e a capacidade de conversar com todas as demais áreas.

A dimensão e a importância da função da administração financeira dependem do tamanho da empresa; em pequenas empresas, a função financeira é geralmente exercida pelo departamento de contabilidade.

À medida que a empresa cresce, a importância da função financeira conduz à criação de um departamento próprio, por exemplo, se as vendas ou compras internacionais são importantes para a empresa como no caso da Ad Iluminação, esta poderá contar com um ou mais profissionais de finanças incumbidos de monitorar e administrar a sua exposição a perdas decorrentes de flutuações do câmbio.

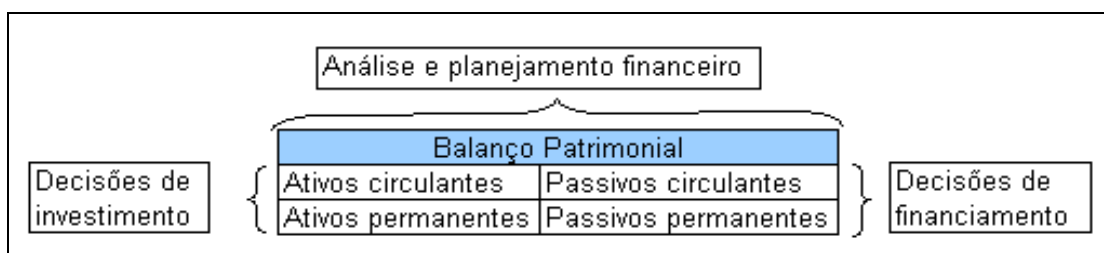
Enquanto o contador volta sua atenção para a coleta e apresentação dos dados financeiros, o administrador financeiro analisa os demonstrativos contábeis, desenvolve dados adicionais e toma decisões com base em suas avaliações dos riscos e retornos inerentes.

Para Gropelli e Nikbakht, (1998) cita o seguinte:

“ Os administradores financeiros contam com os contadores para prepararem os demonstrativos financeiros que fornecem informações sobre a lucratividade (demonstrativo de resultado do exercício) e sobre a posição financeira da empresa (balanço patrimonial)”.

Os demonstrativos financeiros auxiliam os administradores a tomar decisões de negócios envolvendo o melhor uso do caixa, a realização de operações eficientes, a alocação ótima de fundos entre os ativos e o efetivo financiamento de operações e de investimentos.

Vejamos no quadro a seguir as principais atividades do administrador financeiro:



Quadro 6: Análise e Planejamento Financeiro.

Fonte: Primária (2013).

### 1) Análise e planejamento financeiro diz respeito à:

- transformação dos dados financeiros;
- avaliação da necessidade de ampliar/reduzir a capacidade produtiva;
- determinação de aumentos / reduções dos financiamentos requeridos.

Estas atividades estão baseadas nos demonstrativos financeiros elaborados com base no regime de competência, seu objetivo fundamental é avaliar o fluxo de caixa da empresa e desenvolver planos que garantam que os recursos adequados estarão disponíveis para o alcance dos objetivos.

### 2) Decisões de investimento

Estas decisões determinam a combinação de ativos (lado esquerdo) constantes no Balanço Patrimonial da empresa, isto é, a combinação de ativos circulantes e permanentes.

Com base nisto, o administrador financeiro deve definir níveis ótimos para cada tipo de ativo.

Além disso, deve definir quais os melhores ativos permanentes a adquirir e, saber quando os ativos existentes precisam ser modificados, liquidados ou substituídos.

### 3) Decisões de financiamento

Refere-se ao lado direito do Balanço Patrimonial, suas preocupações são quanto à:

- combinação adequada entre financiamentos a curto e longo prazo;
- determinação de quais fontes individuais de financiamentos, a curto e a longo prazo, são as melhores, em um certo instante.

O administrador financeiro deve estar atento às consequências dos vários níveis de atividade econômica e das mudanças na política econômica.

O princípio econômico básico usado em administração financeira é a análise marginal - princípio segundo o qual devem ser tomadas decisões financeiras e

realizadas ações, somente quando os benefícios adicionais superarem os custos adicionais.

Quase todas as decisões financeiras implicam a avaliação dos benefícios marginais *versus* custo marginais.

A função da administração segundo Braga (1998, p.227):

(...) costumam ser classificadas em planejamento, organização, direção e controle: Planejar é escolher uma entre várias atividades; organizar é atribuir responsabilidades e autoridades; dirigir é exercer a autoridade e controlar é avaliar os resultados das atividades.

E quanto ao administrador financeiro, sito Frankenberg (1999, p.11):

(...) envolvimento permanente com atividades de análise e planejamento financeiro, preocupando-se com a tomada de decisão de investimento e financiamento. As decisões de investimentos determinam tanto a composição quanto os tipos de ativos da empresa; quanto que as decisões de financiamento determinam a composição e os tipos de recursos financeiros utilizados pela empresa.

Os administradores financeiros são responsáveis por encontrarem as melhores e as mais baratas fontes de fundos.

Também são responsáveis em fazer os investimentos da maneira mais eficiente de modo que se obtenha a combinação de recursos disponíveis que obterá o mais alto retorno ao maior risco.

## **2.9 Gestão e Controles Internos e Externos**

Modelo de gestão e organização “é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir seus objetivos comuns”. (LACOMBE, 2008, pg.13):

Este sistema conhecido como PODC (planejamento, organização, direção e controle) foi proposto na teoria neoclássica por *Peter Drucker*, com base na teoria de *Fayol* e, melhorada dentro da abordagem contingencial, sendo até os dias atuais adaptada conforme a necessidade.

A seguir apresenta-se a figura 5, a qual representa um diagrama da natureza do processo de gestão organizacional.

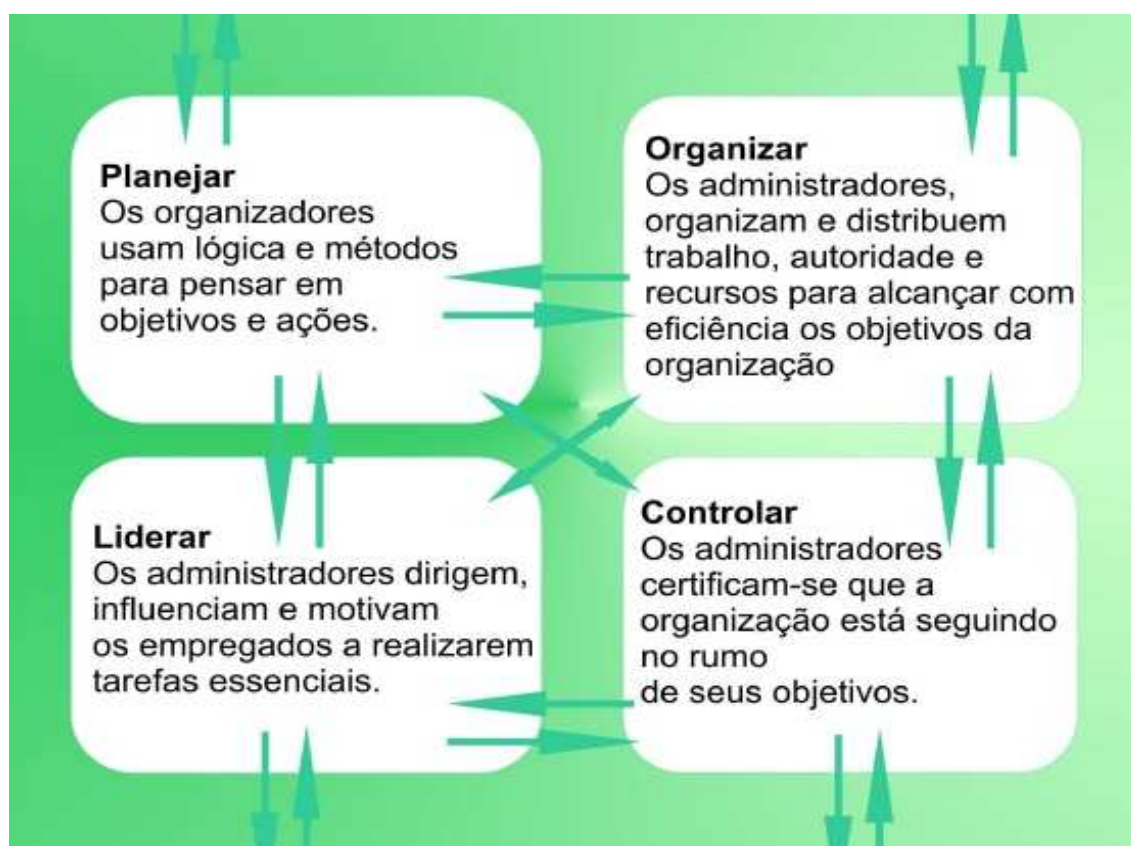


Figura 2 – Natureza Interativa do Processo de Gestão Organizacional

Fonte: (STONER 2005, p.7)

Para os controles na tomada de decisões, a partir das análises dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos), torna possível formular hipóteses de cenários futuros com os quais a empresa irá se defrontar.

Na análise externa, procura-se verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.

Por ameaças, entendem-se as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma, oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pelas organizações que podem criar condição ou interesse de usufruí-las.

Nos controles de análise do ambiente externo; os fatores são aqueles sobre os quais a organização não tem controle, no ambiente externo encontramos

as oportunidades e ameaças que podem ser descobertas através de um monitoramento de uma variedade de forças e tendências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.

Para o controle de análise do ambiente interno; em essência, fatores internos são controlados pela organização, no ambiente interno procuramos identificar nossos pontos fortes e fracos, a organização deve monitorar seus recursos (input), a estratégia presente (processos) e desempenho (output).

Na análise interna, procura-se verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização, por pontos fortes, entendem-se as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis externas e incontroláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, a seguir veremos o quadro explicativo com os pontos fortes e fracos da AD.

<b>Variáveis</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Impactos</b>	<b>Linha de Respostas</b>
Localização	Excelente Localização	Pouco Espaço Físico	Facilidade de Acesso	Direcionar a empresa com Placas Indicativas
Infra – Estrutura	Instalações Novas e Modernas	Espaço Mal Distribuído	Pouco Quantidade a ser Estocada	Preparar Orçamento para a Ampliação
Recursos Financeiros	Capital Inicial Próprio.	Pouco Capital Giro	Diminuição de Compras Stock	Evitar Contratação de Empréstimo
Linha de Produtos	Utilização de Produtos Artesanais	Mercado Chines	Desperdício de Matéria Prima	Readaptar Produtos e Inovar Materiais
Preços	Preço Competitivo	Concorrência Desleal China	Diminuição de Preços	Monitorar Empresas Concorrentes

Quadro 7: Pontos Forte e Fracos da Empresa.

Fonte: Primária (2013).

### 3 A EMPRESA

AD Comércio de Artigos de Iluminação Ltda Me  
Rua Inambu, 2000 Joinville – SC – Brasil.

Segue mapa explicativo de localização:



Figura 3 – Mapa de Localização da Empresa AD Iluminação

Fonte: Primária (2013)

#### 3.1 Informações Gerais, Histórico, Constituição e Logo Marca.

A AD Comércio de Artigos de Iluminação Ltda Me, pessoa jurídica de direito privado, organizada sob a forma de empresa privada, uma sociedade limitada de prazo indeterminado, tendo seu principal objetivo social: a exploração no ramo do comércio varejista de artigos de iluminação decorativa.

A sociedade teve o início de suas atividades no Brasil na data de 01 de abril de 2006, localizada na cidade de Joinville, estado de Santa Catarina - Brasil, onde



está localizada sua filial de montagem, armazenamento e distribuição das luminárias.

### **3.2 Microempresas - ME**

As micro e pequenas empresas são as principais responsáveis pela alavancagem da economia brasileira, sendo pela sua enorme capacidade de gerar emprego e renda ou pela criatividade e diversificação dos negócios.

De acordo com o Artigo 1º do Decreto nº 5.028 de 31 de março de 2004, a microempresa pode ser definida como a pessoa jurídica e a firma mercantil individual, que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 460.000,00 (índice já atualizado pelo (IGP-DI)).

A AD Iluminação encaixa-se neste tipo de empresa, pois seu porte é pequeno e sua renda bruta anual não ultrapassou os limites decretados por Lei.

Segundo Revista Pequenas Empresa & Grandes Negócios (Out/2012) diz o seguinte aponte:

“As micros e pequenas empresas brasileiras são responsáveis pela geração de 103.299 postos de trabalho no mês de setembro, isso representa um aumento de 5,1% se comparado com o mês anterior, em agosto, o segmento – que reúne as empresas que faturam até R\$ 3,6 milhões por ano – criou 98.283 vagas. O setor que mais criou empregos foi o de Serviços, respondendo por 33,6% do total. Em seguida, ficaram Comércio (22,6%), Indústria de Transformação (15,1%) e Construção Civil (9,7%). Em setembro, 68,7% do total de 150.334 empregos formais foram criados pelas MPE, a participação das médias e grandes empresas na geração de vagas no período foi de 31,3%, um crescimento em relação à porcentagem de agosto, que foi de apenas 2,6%, esse crescimento expressivo no período explica-se pela grande geração de empregos na indústria de transformação, principalmente no ramo dos produtos alimentícios, responsável por quase 30% do total de vagas criadas em setembro no país. Em agosto, a participação das médias e grandes empresas no segmento de transformação foi de apenas 0,1%, ante 16,2% das MPE, desde o início de 2012, as empresas com até 99 funcionários geraram mais de 966 mil empregos, o que representa 77,2% dos 1,25 milhão de novos cargos no país”.

### **3.3 Ramo de Atividade e Descrição do Produto**

A AD Comércio é uma empresa que tem como descrição a atividade de fabricação de produtos do ramo da iluminação decorativa em residências e hotelaria em geral, seus produtos são elaborados com o mais nobre dos metais não ferrosos provindos da Argentina, através de sistema de importação e *headge*.

Seu ramo vincula-se ao varejo em geral, pois a empresa distribui seus produtos aos grandes lojistas do Brasil e Argentina; a empresa possui sua matriz na cidade de Buenos Aires – Argentina e uma filial na cidade de Joinville – SC – Brasil, o qual terceiriza boa parte produtiva de seus produtos, como por exemplo: os acabamentos e banhos de metais, a parte de montagem e confecção dos produtos é elaborada na própria empresa em sua filial.

### **3.4 Estrutura Empresarial**

No que diz respeito à estrutura empresarial da empresa em questão, esta possui coerência e objetividade, utilizando de métodos simples, porém eficazes para o porte de uma empresa de pequeno porte. Com o decorrer dos anos objetiva-se reestruturar alguns setores e departamentos para que não sobrecarregue e nem prejudique o bom funcionamento da empresa; porém como sua estrutura mantém adequada até o momento, os sócios e gestores optam a não alteração estrutural até o presente momento.

### **3.5 Ciclo ou Processo Operacional**

O ciclo operacional tem início na criação das peças, a qual é elaborada por um dos sócios da empresa dentro das normas e leis de produção de produtos do ramo da iluminação, seguindo as principais tendências da moda e decoração mundial.

Após a criação dos modelos, estes são encaminhados ao mol dista que geralmente é terceirizado pela empresa, aonde o especialista em fabricação de moldes elabora a moldagem da luminária a ser fabricada; após este processo a empresa dá início a fabricação das peças dentro de seus moldes de forma artesanal, confeccionando conforme a demanda previamente estimada.

O material a ser confeccionado é previsto através das importações efetuadas, conforme demanda previamente estipulada, com um percentual de 10% a mais na compra dos materiais, para casos de pedidos eventuais ainda não calculados, é efetuado o pagamento antecipado dos impostos e a mercadoria é liberada para entrada dos produtos em estoque na empresa, o produto é transformado através dos moldes, como veremos a seguir.

Com as peças modeladas, as mesmas são encaminhadas para uma empresa terceirizada na qual efetua os banhos nos metais, retirando as oxidações e dando o acabamento desejado, conforme solicitado pelos clientes.

Após a confecção dos modelos e dos devidos banhos de metais é elaborada a montagem das peças, na qual é realizada internamente na empresa por funcionário especializado em montagem artesanal de produtos elétricos (pois o funcionário deve possuir conhecimentos em eletrônica e elétrica) para poder instalar corretamente as peças, sem correr o risco de uma descarga elétrica ou algum outro dano similar, colocando em risco a vida do funcionário e também do futuro comprador das peças.

Com o produto montado é hora do teste funcional das peças, as quais são testadas individualmente e em caso positivo, embaladas na sequência e encaixotadas em recipientes próprios para o produto.

Próximo passo é o envio da mercadoria aos clientes, os quais enviam pedidos de fabricação das luminárias com antecedência através de e-mail, telefone, site ou pessoalmente através da visita de um representante comercial que trabalha para a empresa, os pedidos são rigorosamente entregues conforme datas estipuladas no ato da compra.

Elaborada a montagem da peça, testada, vistoriada e sem defeitos, o produto é destinado ao lojista que o recebe através de transportadora de sua preferência, é enviado junto com o pedido, a nota fiscal eletrônica, o boleto impresso para pagamento (estipulado geralmente na data do pedido).

O cliente recebe o produto e efetua o pagamento, na parte fiscal é efetuado a baixa do estoque no sistema interno da empresa e é efetuado o recolhimento dos impostos e toda a burocracia administrativa que decorre de uma empresa de pequeno porte, incluso o pagamento das importações. E o ciclo renova-se após a baixa do estoque e dá-se início a uma nova confecção de um novo produto ou do mesmo, caso haja novos pedidos de luminárias na empresa.

Demonstra-se o ciclo operacional através da figura a seguir:

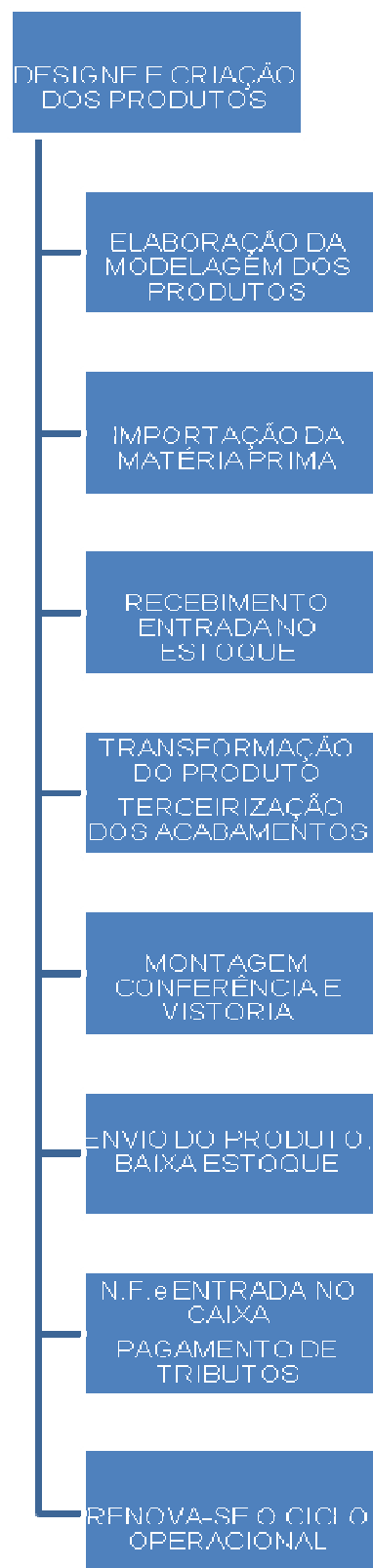


Figura 4 – Ciclo ou Processo Operacional

Fonte: Primária (2013).

### 3.6 Controles Internos da Empresa

Os controles internos nas empresas são de muita importância, trazendo como forma de prevenir erros e irregularidades os princípios que regem o controle interno, pois é ele quem analisa a classificação entre as fases de controle interno conforme diversos autores, e a divergência que ocorre nesta classificação.

O controle interno aborda a segregação de responsabilidades para se obter um controle interno eficaz, sua abrangência nos níveis estratégico, tático e operacional, assim como a inserção do controle interno em cada um destes diferentes níveis.

Para Almeida (1996, p.50) diz o seguinte:

“ (...) o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

O controle está diretamente relacionado com as demais funções do processo administrativo: planejamento, organização e direção.


Representa um reflexo de todas as demais funções administrativas, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial.

No caso da AD Iluminação, esta coloca o controle sob uma perspectiva mais ampla e realista, pois ao invés de considerá-lo simplesmente como uma questão de estabelecimento de padrões, mensuração de desempenho e correção de desvios, entende que o controle possa ser visualizado como um sistema que forneça um *feedback* para a empresa, deixando-a mostrar seus problemas com maior frequência e rotinariamente .

A empresa possui um controle interno de entrada e saídas de materiais, em relação ao serviço que deverá ser executado e em qual ordem e prioridade deverá ser executado.


A empresa possui também um talonário de pedidos feitos pelo representante comercial diretamente com os lojistas, ou através do site que a empresa disponibiliza, via *fax* ou *msn*; aonde estão descritos os modelos vendidos e as datas a serem entregues.

Desta forma a empresa possui um controle de produção, vejamos a seguir nos quadros explicativos para melhor interpretação de controle:

	<b>AD Comércio de Artigos de Iluminação Ltda</b> Fone/Fax: (47) 3025-6538 E-Mail / MSN: ad.iluminacao@hotmail.com	Data: ____/____/____ Ordem: _____										
<b>FICHA DE PRODUÇÃO DIÁRIA</b>												
<b>Campo 1: DADOS SOBRE O CLIENTE</b>												
<b>CLIENTE:</b> _____		<b>FONE:</b> _____										
<b>Campo 2: DADOS SOBRE O PEDIDO A SER PRODUZIDO</b>												
<b>CLASSIFICAÇÃO DO PEDIDO:</b> Confirmado <input type="checkbox"/> À Confirmar <input type="checkbox"/>  <b>ENTREGA PREVISTA:</b> ____/____/____    Manhã <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/>												
<b>TEMPO PREVISTO PARA MONTAGEM:</b> <input type="checkbox"/> hora <input type="checkbox"/> minutos												
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">ARTÍCULO: <input type="checkbox"/></td> <td>QUANTIDADE: <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>ARTÍCULO: <input type="checkbox"/></td> <td>QUANTIDADE: <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>ARTÍCULO: <input type="checkbox"/></td> <td>QUANTIDADE: <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>ARTÍCULO: <input type="checkbox"/></td> <td>QUANTIDADE: <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>ARTÍCULO: <input type="checkbox"/></td> <td>QUANTIDADE: <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			ARTÍCULO: <input type="checkbox"/>	QUANTIDADE: <input type="checkbox"/>	ARTÍCULO: <input type="checkbox"/>	QUANTIDADE: <input type="checkbox"/>	ARTÍCULO: <input type="checkbox"/>	QUANTIDADE: <input type="checkbox"/>	ARTÍCULO: <input type="checkbox"/>	QUANTIDADE: <input type="checkbox"/>	ARTÍCULO: <input type="checkbox"/>	QUANTIDADE: <input type="checkbox"/>
ARTÍCULO: <input type="checkbox"/>	QUANTIDADE: <input type="checkbox"/>											
ARTÍCULO: <input type="checkbox"/>	QUANTIDADE: <input type="checkbox"/>											
ARTÍCULO: <input type="checkbox"/>	QUANTIDADE: <input type="checkbox"/>											
ARTÍCULO: <input type="checkbox"/>	QUANTIDADE: <input type="checkbox"/>											
ARTÍCULO: <input type="checkbox"/>	QUANTIDADE: <input type="checkbox"/>											
<b>Campo 3: CONFERÊNCIA DO PEDIDO</b>												
Assumo a responsabilidade da montagem das luminárias acima citadas, todas foram testadas e aprovadas, de acordo com normas internas da Empresa.  <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;">           _____            Ass: Responsável pela Produção         </div> <div style="width: 30%; text-align: right;">           ____/____/____            Data         </div> </div>												

Quadro 8: Ficha de Produção Diária.

Fonte: AD Iluminação (2013).

	AD Comércio de Artigos de Iluminação Ltda Fone/Fax: (47) 3025-6538 E-Mail / MSN: ad.iluminacao@hotmail.com	Data: ____/____/____		
	<b>TALONÁRIO DE PEDIDO</b>			
<b>Campo 1: DADOS SOBRE O CLIENTE</b>				
CLIENTE:		FONE:		
ENDEREÇO:		BAIRRO:		
CIDADE:	ESTADO:	CEP:		
CNPJ:	IE:			
<b>Campo 2: DADOS SOBRE O PEDIDO</b>				
LOCAL PARA ENTREGA:				
DATA DA ENTREGA: ____/____/____				
DATAS FATURAMENTO: 1º VENCIMENTO <input type="checkbox"/> 2º VENCIMENTO <input type="checkbox"/> 3º VENCIMENTO <input type="checkbox"/>				
<b>Campo 3: ARTÍCULOS E QUANTIDADES DO PEDIDO</b>				
ARTÍCULOS E CÓDIGOS	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	QUANTIDADE DE ÍTENS	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
<b>Campo 4: AUTENTICAÇÃO E ASSINATURA DO PEDIDO</b>				
Confirmo a veracidade do pedido, reconheço e prescrevo que tal pedido estará sendo entregue nas condições acima citadas.				
_____ Assinatura do Vendedor		_____ Assinatura do Comprador		

Quadro 9: Talonário de Pedidos.

Fonte: AD Iluminação (2013).

### 3.7 Mercado Atual

Com cerca de 200 clientes lojistas e revendedores ativos, mais de 200 lojas conveniadas, distribuídas por parte do território nacional, a AD é hoje uma micro empresa conceituada, em fase de ascensão, além de distribuidora no ramo da iluminação decorativa, preocupada em oferecer produtos de qualidade e vida útil satisfatória para seus produtos.

A empresa também utiliza alguns componentes com certificados ISO e padronizados, conforme normas estabelecidas no mercado; priorizando a qualidade na produção das luminárias e buscando a satisfação de seus clientes.

Seus produtos seguem as principais tendências do mercado, *design* e confiabilidade, pois a empresa importa alguns componentes que são aplicados às peças, como cristais, vidros, tecidos entre outros e terceiriza a parte de acabamentos dos metais, como por exemplo; a desoxidação e os banhos cromados, metalizados, envelhecidos, etc.

Há uma preocupação em relação a tais produtos, que sejam elaborados com material de primeira qualidade, proporcionando durabilidade e preservando a satisfação dos clientes. É prioritário para a empresa oferecer produtos elaborados com diversos tipos e padrões de iluminação decorativa, sem restrições as solicitações dos clientes em geral, pois atendemos o mercado preocupado também com o meio ambiente e com a escassez de resíduos naturais, também utilizados em algumas linhas destinadas aos materiais reciclados e priorizando a sustentabilidade do planeta e ecossistemas em geral.

Segue logo marca empresarial:

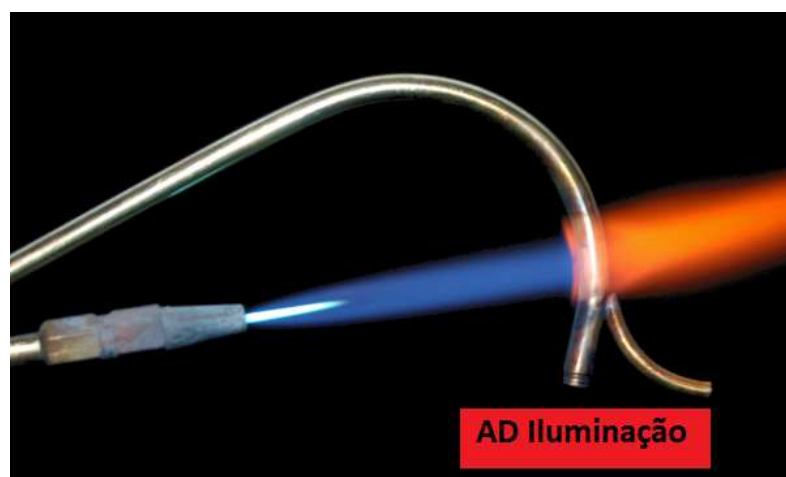


Figura 5 – Logo Marca da Empresa AD Iluminação  
Fonte: Primária (2013)



### **3.8 Missão**

Prover a cada cliente a solução que melhor lhe atenda, dentro de padrões técnicos, de custo e qualidade.

### **3.9 Visão**

Ser reconhecida como uma referência entre as empresas que atuam no ramo da iluminação decorativa.

### **3.10 Valores**

Respeito ao próximo e foco na produção de qualidade, buscando excelência.

### **3.11 Normas**

Oferecer um produto de qualidade, dentro das normas e padrões técnicos da iluminação.

### **3.12 Análise Ambiental**

Em se tratando da análise ambiental, a empresa identifica-se seu ambiente externo como oportunidade e pouca concorrência, pois o mercado da iluminação decorativa é muito abrangente e com muitos concorrentes, porém como a empresa possui um sistema de fabricação artesanal dos produtos.

Isto a torna quase uma exclusividade para o mercado, devido ao fato de seus principais concorrentes serem fabricantes em grande escala; que para a maioria dos clientes já fidelizados da empresa, optam por produtos elaborados de forma artesanal e com matéria prima de qualidade selecionada, conforme a produção da AD.

Já para a análise interna, a empresa identifica como fortaleza, o conhecimento do ambiente competitivo, da falta de mão de obra qualificada e de profissionais especializados na montagem artesanal dos produtos; também analisa o ambiente interno como outra vantagem competitiva o amplo conhecimento do proprietário na confecção dos produtos e elaboração do design das peças, as quais

são constantemente adaptadas as preferências dos clientes, conforme ciclos de renovação dos produtos.

### **3.13 Modelo de Gestão da Empresa**

No que se refere a gestão empresarial, podemos dizer que por esta ser uma empresa de pequeno porte e estrutura familiar; sua gestão define-se em torno da administração dos dois sócios gestores da empresa, aonde ambos definem as metas e priorizam os resultados, com uma visão ampla e restrita as debilidades encontradas no mercado atual.

Quando se busca conceitos relacionados à empresa familiar, percebe-se uma gama de diferenciações entre estes, baseando-se em características específicas abordadas por diferentes autores.

Para Lemos (2003, p. 40), esse tipo organizacional pode ser definido “[...] de forma simplificada, como aquele que é administrado por membros da família controladora do capital da empresa”.

A empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico, a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas.

A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto, tal qual se encaixa a empresa em questão.

Para Borges (2008, p.7), cita o seguinte:

[...] alguns autores a identificam relacionando a uma passagem por um processo de sucessão entre gerações como critério para definição de uma organização familiar, entretanto para outros, basta simplesmente a divisão percentual de capital na referida empresa entre os membros da família para determinar se ela é familiar.

As empresas familiares, na grande maioria das vezes, são administradas de forma direta e exclusiva por um ou mais membros da família, os quais são

responsáveis por toda a tomada de decisão, além de desempenharem, quando necessário, outras funções.

O que se percebe é que os proprietários das pequenas empresas familiares têm grande conhecimento sobre o ramo de atividades em que atuam, entretanto a dificuldade se encontra em como administrá-las, pois estas, em sua maioria, acabam surgindo de uma idéia empreendedora de uma pessoa com vontade de ter seu próprio negócio.

Com este tipo de modelo de gestão, acaba impactando nas decisões estratégicas, as quais determinam políticas e procedimentos visando à continuidade e longevidade da empresa, facilitando ou dificultando a sua gestão.

Lodi (1989, p.97) afirma que:

“ A certa altura da história de cada família, aparecem dilemas e desafios, cuja não solução pode conduzir ao rompimento e à decadência em longo prazo.”

O assunto gestão na empresa familiar torna-se complexo a partir do momento que une dois sistemas distintos (mas intimamente ligados): a empresa e a família. O sucesso depende justamente desta relação, isso quer dizer que quanto melhor esta for maiores as chances de se conseguir bons resultados, pois um sistema impacta diretamente no outro.

Um dos pontos-chave nesse tipo de gestão é a profissionalização de todos os membros envolvidos no processo, para que executem com competência as tarefas que lhe são atribuídas.

A competência técnica é característica fundamental para o alcance de resultados e deve ser exigida de todos os membros da família proprietária da empresa quando estes ali executam atividades.

A gestão de qualquer tipo de empresa não é fácil de ser conduzida, mais difícil ainda é conseguir resultados satisfatórios e superação nos objetivos propostos.

E como no caso da AD Iluminação, isto ocorre de forma muito similar, pois os dois sócios proprietários da empresa são jovens e com sede de transformação em sua gestão, para encaminhar a empresa ao crescimento contínuo e seguro para os próximos anos.

### 3.14 Organograma Setorial



Figura 6 – Organograma da Empresa AD Iluminação  
Fonte: Primária (2013).

### 3.15 Fluxograma

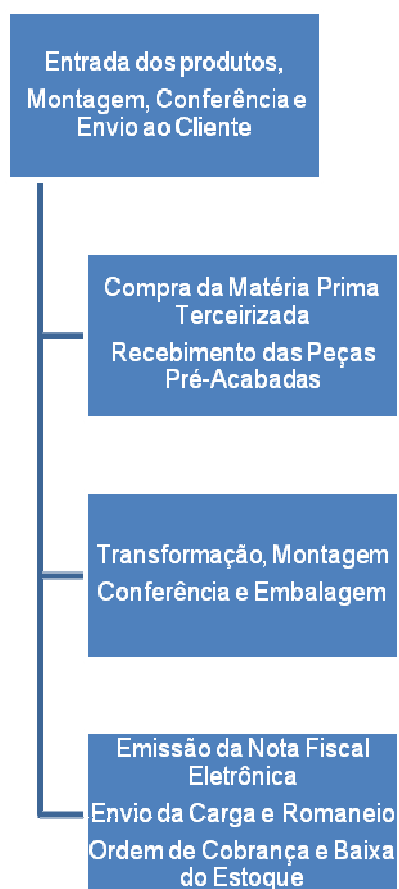


Figura 7 – Fluxograma da Empresa AD Iluminação  
Fonte: Primária (2013).

#### 4 ESTRUTURA DA ÁREA DE CONTROLADORIA SUGERIDA

O gerenciamento passa a receber mais peso dentro da empresa, a preferência por um ou outro sistema decorre das características da organização e do contexto social. Em particular, as características da organização mais determinante são: sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e de formação da atividade.

Já com referencia ao contexto social, as características mais importantes são o grau de dinamismo e a concorrência, a dimensão e a formalização são fundamentais para explicar o tipo de controle organizacional de uma empresa ou de uma organização.

Quanto maior a empresa, mais formalizado deverá ser o sistema de controle para garantir que a delegação de autoridade possa ser adequadamente avaliada, verifica-se a seguir os diferentes tipos de controles organizacionais:

		CONTEXTO SOCIAL	
		LOCAL	INTENACIONAL
	PEQUENA	CENTRALIZADA	DESCENTRALIZADA
		CONTROLE FAMILIAR	CONTROLE AD-HOC
		LIMITADA	FORMALIZAÇÃO
DIMENSÃO			
	GRANDE	CONTROLE BUROCRATICO	CONTROLE POR RESULTADO
		ELEVADA	FORMALIZAÇÃO

Quadro 10: Tipos de Controles Organizacionais.

Fonte Primária: (2013).

As empresas que tem uma gestão muito centralizada e com uma limitada ênfase nos mecanismos de controle formais se baseiam em um controle familiar com pessoas de muita confiança ocupando posições chaves.

Em segundo lugar, existem empresas em que prevalece um controle muito burocrático, com uma elevada centralização e formalização dos procedimentos. Outras, em fase de mudança, se orientam mais para um tipo de controle por resultados, através da utilização de um sistema de controle financeiro, ligado a uma estrutura de controle por centros de responsabilidade que possibilitam um maior grau de descentralização.

Por último existem empresas que tem uma elevada descentralização, mas os sistemas de controle financeiro são menos relevantes e se orientam mais por um controle *ad – hoc*, com ênfase maior nos aspectos informais que promovem o autocontrole.

#### 4.1 Estrutura Funcional da Controladoria

As estruturas funcionais contem grande número de cargos de chefias, distribuídos hierarquicamente, mas com pouco grau de autonomia, mantendo uma cultura avessa às mudanças.

No caso da AD Iluminação isto não ocorre, por ser uma empresa de pequeno porte e em fase de ascensão, apenas os dois sócios cotistas administram os cargos e chefias e entre eles sub dividem-se as funções e tarefas em geral.

Para uma boa estrutura funcional objetiva-se o seguinte:

- Organiza-se segundo os tipos de recursos técnicos utilizados;
- Necessidade básica é a especialização;
- A organização se divide segundo diferentes funções como a produção;
- Todos os níveis de execução se subordinam funcionalmente aos seus correspondentes níveis de comando funcional.

Para o modelo funcional apresenta-se o seguinte organograma:

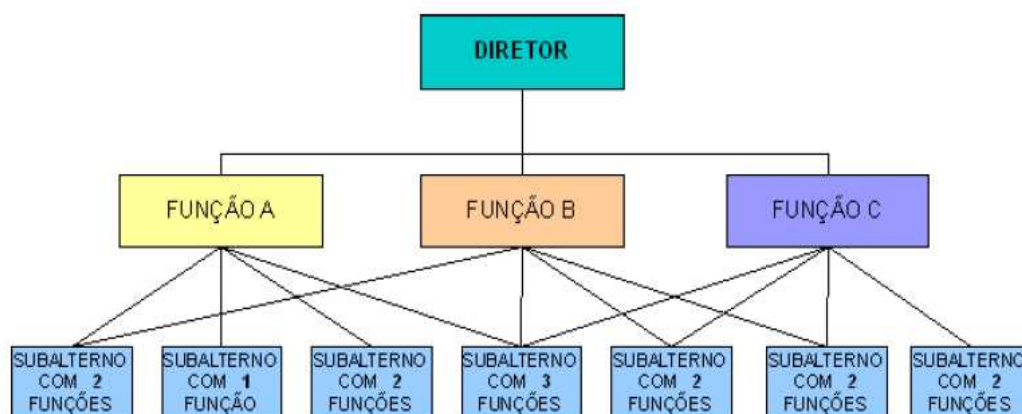


Figura 8 – Organograma Funcional

Fonte: Primária (2013).

Para que a empresa possa funcionar de forma mais adequada aos seus objetivos propostos, foi executado este organograma acima, conforme demonstra a figura nº 8 representada, seus delimites refere-se ao seguinte proposto:

Função A: Delimita-se aos subordinados responsáveis ao recebimento das importações e distribuição da matéria prima para a terceirização responsável em aplicar os acabamentos nos metais.

Função B: Delimita-se aos subordinados responsáveis na parte da montagem, teste e funcionalidade dos produtos; e também da embalagem final da mercadoria, para o envio aos clientes.

Função C: Delimita-se aos subordinados responsáveis a baixa do estoque, saída da mercadoria, confirmação do recebimento, entrada fiscal, controle de caixa e baixa dos tributos e impostos desde a entrada até a finalização da venda dos produtos.

Desta maneira fica mais fácil o trabalho e a organização da empresa, deixando a AD visível em todos os setores e funções nela aplicados.

#### **4.2 Localização e Subordinação da área de Controladoria**

A importância da localização e subordinação em uma área de controladoria em uma empresa é muito importante, pois é nela que serão gerados os relatórios de controles internos das atividades da empresa, obtendo informações referentes de tais controles internos, verificando o desempenho de seus colaboradores, se estão executando suas funções corretamente.

Para tal subordinação encaixa-se a empresa AD Iluminação, tal controle seria muito útil para evitar o desperdício de matéria prima na elaboração dos produtos, os quais estão sendo manuseados por empresas terceirizadas, nas quais não se preocupam com o desperdício ou mal aproveitamento dos metais.

É preferível que a empresa delimite melhor este setor para que haja um controle mais amplo de como é confeccionado os banhos de metais das peças e de como elas estão sendo cortadas para a montagem das luminárias.

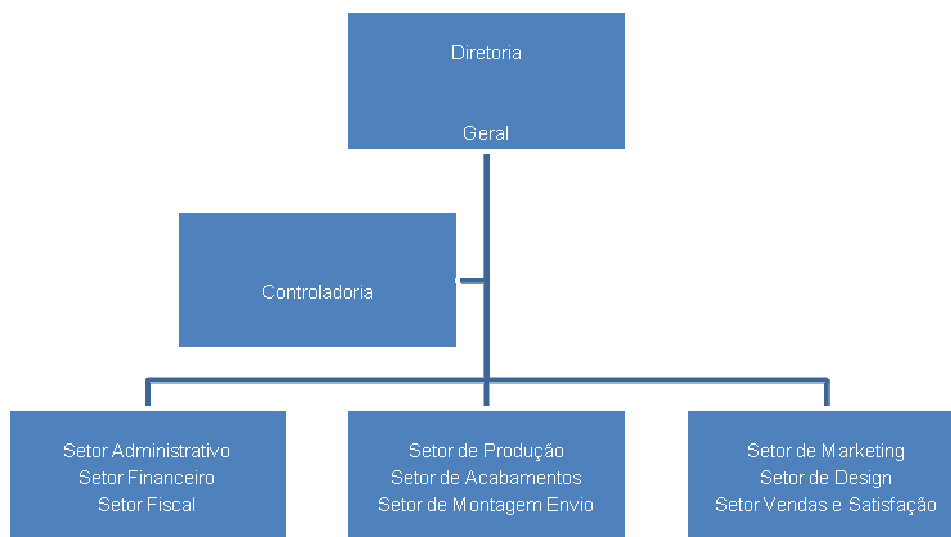


Figura 9 – Sugestão de Subordinação para o novo departamento

Fonte: Primária (2013).

Tomando por base a figura 6 – Organograma Empresarial, atualiza-se a figura 9, identificando-a com a nova área de controladoria que será responsável pelo controle dos sub-setores, diretamente interligada pelo diretor geral da empresa.

#### 4.3 Missão e Condição Necessária para o Cumprimento

A controladoria é responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, suportando a tomada de decisões. Sua missão é zelar pela continuidade das organizações.

Ao implantar-se a controladoria como órgão ou setor, são definidos sua missão e seus objetivos, e estes deverão estar de acordo com o desejo e a necessidade da empresa.

Figueiredo & Caggiano (2004: 24-26) enfatizaram que a missão da empresa “significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência da empresa”, enquanto que “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Beuren (2002) lembrou que é necessário o envolvimento da área de controladoria no processo de gestão da empresa com o objetivo de melhorar a tomada de decisões, bem como de propor o aperfeiçoamento dos mecanismos de planejamento e de controle gerencial. Isto ocorre por meio de construção de modelos, aplicações da pesquisa operacional e uso da estatística, dentre outros



recursos que possam tornar o sistema de informações, sob sua responsabilidade, mais eficaz.

A estrutura e a organização da controladoria devem ser estabelecidas de acordo com a existência e as necessidades de outras áreas, conforme o tipo da organização empresarial.

Em relação aos aspectos organizacionais, Borinelli (2006) referiu-se à controladoria como órgão do sistema formal das organizações e explicou que, depois de definidos a base conceitual e os procedimentos da controladoria, o passo seguinte é organizar. E, para isso, deve-se definir a estrutura da unidade na organização que desenvolve atividades e funções de controladoria.

Para Borinelli (2006), a definição da missão da controladoria é importante porque as atividades e os objetivos das organizações são segmentados por áreas de responsabilidade, de modo que a missão seja cumprida. Porém, para o desempenho das práticas atribuídas à controladoria de acordo com a missão e objetivos estabelecidos, faz-se necessário definir e compreender os instrumentos utilizados pela controladoria.

Para a empresa, a importância da controladoria irá enfatizar uma significativa melhora no âmbito geral, pois como a empresa não possui um controle efetivo de sua real necessidade, acreditamos que uma das soluções mais adequadas, seria a implantação de um sistema de controladoria.

Como missão da empresa, busca-se encontrar a melhor solução dentro dos padrões técnicos e de qualidade, para a redução dos custos e a escolha diferenciada para os clientes, eliminando desta forma a concorrência.

Da mesma forma que a empresa busca encontrara um equilíbrio para a produção de seus produtos.

Com a controladoria instalada na empresa, poderá ocorrer uma assimilação dos fatores contrários que inibem o bom funcionamento da mesma, pois a AD Iluminação tem como visão o reconhecimento da sua marca, oferecer aos seus clientes um produto de qualidade, durabilidade e funcionalidade; ambos em perfeita harmonia.

Para seus valores e normas é primordial o controle que a controladoria pode oferecer, pois como a empresa busca a perfeição nos seus produtos.

Nada melhor do que aprimorar tais conhecimentos, transformando-os em obras primas de qualidade, ecologicamente correto, dentro de um ambiente estável

e funcional, não deixando de lado a área de montagem artesanal, pois o trabalho é minucioso e requer aperfeiçoamento constante.

#### **4.4 Função e Requisitos para seu Desempenho**

As funções de controladoria nem sempre têm a mesma denominação teórica, mas seu objetivo e suas atribuições são específicos nos processos da organização.

Para que ocorra o envolvimento da controladoria na empresa, são definidas suas funções, que, para ser realizadas, precisam de instrumentos, desta maneira, a controladoria propõe-se a ser uma área voltada à gestão operacional da gestão econômica.

Conforme enumeradas as principais funções, pelos autores HECKERT & WILLSON (1963), conforme mostrados a seguir:

- 1 - Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações.
- 2 - Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões , e reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais e administrativos.
- 3 - Medir e reportar sobre a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos.
- 4 - Reportar às agências governamentais, quando requerido, e supervisionar todos os assuntos relacionados a impostos.
- 5 - Interpretar e reportar os reflexos das influências externas sobre o atingimento dos objetivos da empresa.
- 6 - Prover proteção para os ativos da empresa. Isto inclui controle interno adequado e de funcionalidade, auditoria e cobertura adequada de seguros para não ocorrerem perdas desnecessárias para a empresa.

O modelo tradicional da função controladoria preconizado em HECKERT & WILLSON (1963), estabelece que “o *controller* é chefe contábil que supervisiona e mantém os registros financeiros formais da empresa”. Ele é visto como o executivo que se preocupa com a contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, controle dos impostos e talvez com seguros e estatística.

Em adição à responsabilidade por processar informações, o *controller* pode também ser responsável por desenvolver e analisar medidas de controle por fazer recomendações para decisão gerencial.

Como citado anteriormente, a empresa AD Iluminação não possui um sistema de controladoria instalado, o que afeta diversos setores em geral e interrompe o seu desempenho na parte de controle dos estoques, entradas das importações e de material bruto, que após a sua utilização para a transformação dos materiais se subdividem em diversos subitens de difícil controle.

Como por exemplo: uma simples barra de metal a qual é adquirida de forma bruta e com o seu custo medido através de quilogramas, é ligeiramente transformada em diversas partes de uma luminária, sendo tais partes, muitas vezes perdidas ou mal aproveitadas pelos próprios funcionários do setor de montagem das luminárias.

A função da controladoria neste caso seria de controlar a entrada de tais metais ainda brutos e de acompanhar o seu processo de transformação, para que desperdícios não ocorram.

Outro exemplo que podemos citar seria a reutilização de produtos ecológicos, um processo dividido em várias etapas e totalmente artesanal na confecção de cúpulas para abajures de mesa.

Tais etapas são alteradas conforme a mão de obra especializada contratada, pois cada ser humano possui uma maneira ou já possui um método para o desempenho do trabalho artesanal, dificilmente a empresa tem controle sobre tais servidores terceirizados para o desempenho das funções, pois o material chega até a empresa, totalmente terminado e as partes restantes encaminhadas juntamente com os pedidos de entregas.

Neste caso a função da controladoria seria de desempenhar melhor a quantidade de material a ser fornecido para a terceirização e confecção dos produtos, de forma que evite tais desperdícios de material, ou até mesmo, um controle entre produto x mão de obra especializada.

Observa-se também que na parte das importações, estas poderiam estar melhor controladas, quanto a quantidade a ser importada e quanto ao tempo entre tais importações, porque com possíveis greves ou paralisações na receita federal ocasionam perdas de tempo, dinheiro e subseqüentemente, a possível perda de clientes, por não honrar com o prazo de entrega da mercadoria.

Para ambos os casos tal controle deveria oferecer uma maior estabilidade nas compras dos produtos para transformação, minimizando gastos e evitando desperdícios.

Já para o desempenho de tal função nesta área de controladoria, nada melhor do que o próprio montador das luminárias tornar-se responsável em administrar as quantidades que serão transformadas cada barra de metal que entra na empresa, pois ele é quem verifica todos os processos e passos da transformação do produto bruto ate a montagem final da peça.

A partir deste ponto com o levantamento de tais informações, automaticamente deve-se repassar ao setor de compras para que possa haver um controle específico, evitando compras em demasia e foras de controle, da mesma forma para o setor de importação, o qual deve estar informado dos modelos vendidos e que necessitam de maiores quantidades no estoque a pronta entrega.

#### **4.4.1 Planejamento de Atividades e Formas de Acompanhamento**

A primeira atividade a ser desenvolvida pela controladoria refere-se à estipulação de parâmetros ou padrões de controle, que são definidos como as referências em relação às quais o desempenho da organização será minuciosamente comparado.

Os parâmetros de controle dividem-se em:

- Quanto a forma:
  - Unitários;
  - Intervalares;
- Quanto a origem:
  - Internos;
  - Externos;

Uma vez definidos os padrões de controle, a controladoria necessita elaborar a projeção agregada dos resultados de todos os setores da organização.

Para isso, ela deverá desenvolver um sistema de planejamento e controle orçamentário que possibilite a elaboração de projeções e simulações, considerando diferentes cenários, dos resultados operacionais, econômicos e financeiros da organização.

Assim, os resultados projetados devem refletir a interação e os objetivos conflitantes existentes entre todos os subsistemas que compõem a organização e seu desempenho.

Projetados os resultados, a controladoria passará a elaborar a análise comparativa entre os resultados e os padrões de controle previamente estabelecidos, esta comparação objetiva apurar a existência de diferenças, denominadas desvios, entre os resultados e os padrões de controles existentes.

Após apurada a existência de desvios, a controladoria deverá elaborar a análise da relevância, que visa apurar se os desvios são relevantes em termos de comprometimento dos objetivos organizacionais.

Para isso, a controladoria faz uso dos padrões de controle do tipo intervalo, classificando os desvios em desvios de baixa relevância (situação amarela) e desvios de alta relevância (situação vermelha).

Caso seja apurado um desvio de baixa ou alta relevância, a controladoria deverá elaborar alternativas para uma possível solução do desvio ou problema, as quais serão repassadas aos gestores responsáveis pelos diversos setores organizacionais responsáveis pela ocorrência do desvio.

A partir do momento em que as informações são repassadas aos gestores, a responsabilidade pela tomada de decisão ou escolha de qual alternativa utilizar será exclusiva deles.

A empresa AD Iluminação tem como objetivo para o próximo semestre efetuar um levantamento geral da empresa, na proporção de tentar localizar as falhas e debilidades que acabam afetando o bom desempenho de suas atividades no geral.

Na área de planejamento e controle haverá uma análise interna e externa de todas as funções da empresa, de como o seu controle interno é elaborado e de quais as falhas com intensidades amarelas e vermelhas serão encontradas e quais os passos a serem seguidos no aprimoramento de tais falhas.

Objetivando tal planejamento e projetando as informações para a melhora do desempenho da empresa, certamente ocorrerá um visível crescimento da mesma, pois quando há falhas e estas não são encontradas a tempo, certamente ocorrem prejuízos financeiros para a empresa, acarretando muitas vezes em consequências inalteradas.

No caso da AD Iluminação este planejamento deverá proporcionar uma estratégia de melhor controle interno no setor de compras dos produtos nacionais e importados.

Na área de transformação da matéria prima e sua devida subdivisão dos metais, na área de transformação dos produtos, no controle da mão de obra qualificada e certamente influenciando toda parte contábil da empresa, pois a partir de tais controles a empresa terá maiores lucros e redução de gastos desnecessários.

Para o controle das finanças da empresa, com esta projeção e planejamento, propiciará resultados positivos, pois com tal controle a AD Iluminação poderá projetar futuramente para os próximos anos.

Da melhor forma possível, que seria mantendo seu controle, tanto do setor de compras nacionais e importadas, quanto do setor de finanças; pois reduzindo os gastos, evitando os desperdícios, aprimorando a mão de obra qualificada e especificando cargos e funções, certamente a empresa obterá lucros generalizados.

Como um dos principais objetivos da empresa é produzir produtos com qualidade, eficácia, funcionalidade.

Nada melhor do que a controladoria e o planejamento estratégico para delimitarem tais metas a empresa, trazendo tal controle para todos os setores da empresa, objetivando melhor desempenho e crescimento da mesma.

#### **4.4.2 Controle das Atividades e Classificação dos Controles**

Na prática, os mecanismos de controle se combinam entre si e não é estranho observar como podem haver departamentos em uma mesma empresa que são controlados através de um tipo de sistema e outro departamento ser controlado por outro tipo de sistema.

No controle familiar, como no caso da AD Iluminação a empresa com menor dimensão ou estabilidade do contexto social, facilita um controle informal, o controle

é centralizado, geralmente em uma única pessoa, desenvolvendo a cultura de lealdade e confiança, geralmente condicionado as características do líder.

A AD Iluminação possui este controle familiar, justamente pela característica que o próprio nome já traz, familiar; por isso seu controle é totalmente informal e de menor dimensão, possuindo não apenas uma pessoa responsável, mais duas que dividem as tarefas e estão no quadro societário da empresa. Seu controle é informal e meramente familiar, não havendo segredos a ambos sócios e proporcionando uma estabilidade na empresa, quando há problemas ou soluções na empresa, ambos tentam solucionar da melhor forma possível.

Porém por outro lado, tal modo de controladoria interna da empresa não é dos melhores, pois a mesma não possui um amplo sistema de controladoria em todos os setores, apenas um sistema de informação que propicia o controle das entradas e saídas dos estoques, importações e vendas dos produtos, na parte de compras a empresa conta apenas com o bom senso dos responsáveis que adquirem sem restrições aos fornecedores, e que muitas vezes os pagamentos acabam sendo descontrolados, pois como há a falta de tal controle no setor de compras, acaba-se comprando mais do que a empresa necessita e até mesmo pode pagar; pois a empresa é de pequeno porte e não possui capital de giro para eventuais reservas financeiras ou duplas importações em curto prazo.

No controle burocrático: Este é próprio de ambientes pouco competitivos e característicos de organizações de grande porte, fortemente centralizadas, e normalmente, fechadas para o exterior, com normas e regulamentos rígidos.

Como pode haver uma variedade muito grande de liderança, ocorrem limitações quando esta empresa tende a se voltar para o mercado competitivo, aumenta sua dimensão ou surgem ameaças a figura do líder.

Os riscos desde controle é cuidar para que a lealdade do líder não seja superior a chance de crescimento, em detrimento da eficácia e da inovação, cuidar também para que não haja o desestímulo da criatividade, tais como:

1. Dimensão pequena.
2. Contexto social geralmente estável, pouco hostil, contexto social muito dinâmico, pouco complexo, depende da visão do líder.
3. Estratégia traçada pelo líder.
4. Estrutura organizacional muito centralizada

5. Personalista, necessidade de supervisão direta
6. Atividades rotineiras com limitada formalização
7. Estilo de gerencia personalista
8. Cultura organizacional paternalista, baseada em fidelidade ao líder.

O sistema de controle esta baseado na centralização das decisões, que acaba diminuindo a motivação e valorizando os aspectos políticos ligados a exploração do sistema. O risco para esse controle ocorre quando existem mudanças importantes no contexto socioeconômico ou político, que implica em maior exposição deste tipo de organização a um mercado hostil competitivo.

1. Grande dimensão
2. Contexto social pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo
3. Estratégia de curtíssimo prazo
4. Atenção voltada para operações
5. Estrutura organizacional centralizada
6. Delegação sem autonomia funcional, elevada formalização
7. Coordenação através de normas e regulamentos
8. Estilo de gerência burocrática
9. Cultura organizacional paternalista

Controle por resultados agora vemos que esse tipo de controle costuma existir em contextos sociais muito competitivos e é marcado basicamente pelo controle financeiro. Existe uma descentralização que aumenta o grau de autonomia, responsabilidade e discricionariedade e portanto a necessidade do controle, a dimensão da empresa obriga da formalização dos procedimento do comportamento, e a utilização de técnicas padronizadas facilita o controle. O sistema apresenta preocupação entre as estratégias, diretrizes, metas e operações podendo esses serem pontos de risco.

1. Grande dimensão
2. Contexto social dinâmico muito hostil e complexo
3. Estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado
4. Estrutura descentralizada, centros de responsabilidade



5. Grande formalização
6. Coordenação através de preços de transferência e orçamento profissional
7. Cultura voltada para resultados

Controle *ad-hoc* é a utilização de mecanismos não formais que promovam o autocontrole, ocorrem em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade, são utilizadas medidas financeiras, mas só elas não conseguem um bom resultado pela descentralização de comportamento, não existem uma formalização dos procedimentos, sem algo rotineiro , exemplos: organizações de alta tecnologia, design, publicidade, etc;

1. Dimensão regular
2. Relativamente hostil, bastante complexo
3. Estratégia pouco formalizada, flexível e a longo prazo
4. Elevada descentralização, organização matricial
5. Elevada profissionalização
6. Atividades desestruturadas, pouca profissionalização
7. Gerencia empreendedora
8. Cultura baseada no individualismo, busca de consenso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destacamos as oportunidades de contribuir para a gestão das empresas na obtenção de êxito nas metas estratégicas, com a combinação de conhecimentos, percebemos que é possível traçar novos objetivos e conquistá-los.

A controladoria que exerce papel fundamental no cotidiano das empresas, pois sua função de gerenciar, analisar e relatar informações e alternativas de ações, é fator decisório para otimização dos resultados e manutenção da saúde econômico-financeiro das empresas.

A controladoria admite que o modelo ideal de gestão deva compreender o planejamento, execução e controle, assim, proporcionando a devida qualificação às tomadas de decisões.

O objetivo principal do presente trabalho foi implantar uma unidade de controladoria na empresa AD Iluminação, para aprimorar e controlar seus estoques, entradas e saídas, vendas e projeções futuras, com isso a controladoria assume que a empresa deve ser vista como um conjunto ordenado de ações e esforços centralizados no cumprimento da missão, e pode ser uma área, função ou serviço prestado às organizações, com autoridade delegada para decidir sobre eventos, transações e atividades que otimizem o processo de gestão.

Desta forma, suas contribuições são aplicáveis para a empresa de pequeno porte, como a AD Iluminação; aonde o serviço pode ser prestado por organizações de serviços contábeis ou consultores especializados, porém sempre atendendo as reais necessidades da empresa, visando o resultado positivo nas finanças como principal meta a ser atingida, pois a empresa em questão estava desordenada e com complicações de controle de seus estoques, comandos de produção e conflitos de entradas e saídas de mercadorias.

Conclui-se também que com a aplicação dos formulários de ordem de pedidos e controles de entradas e saídas, a empresa demonstrou maior controle e automaticamente qualidade na produção de suas luminárias, evitando também desperdícios de matéria prima e tempo de produção; porém para que a empresa continue em ritmo de crescimento, a mesma deve manter seus controles e adaptá-los mediante suas necessidades para que esteja em constante aperfeiçoamento e controle interno.

Como principais vantagens da implantação da área de controladoria na empresa, pode-se citar que: a controladoria é responsável pelo sistema de informações que apóia o processo de planejamento e controle de gestão; seu papel é de função interligadora de diversas áreas na empresa; ainda, tem responsabilidade pela coordenação, controles e integração corporativa dos diversos segmentos administrativos; traz a melhora na confiabilidade das informações e dos controles e uma maior eficiência nas informações apresentadas à direção para a tomada de decisão, evitando desperdícios e possíveis falhas internas.

Afirma-se também que todas as considerações positivas já foram feitas na empresa, deixando a controladoria cada vez mais representativa na sua gestão, com isso, conclui-se que a empresa buscou melhorias para a gestão, a partir da implantação da controladoria, garantindo sua eficácia organizacional e controle interno de entradas e saídas de mercadorias e aprimoramento nos controles de produção.

O presente estudo não tem por finalidade esgotar o assunto, mas trata-se da relevância da controladoria, que, mais uma vez ficou demonstrada pelos resultados obtidos.

Assim, espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam de motivação para que as empresas que ainda não possuem uma área de controladoria institucionalizada se sintam mais seguras para a implantação desta importante ferramenta administrativa, ainda mais para as empresas pequenas e de administração familiar, como a AD Iluminação, permitindo a implantação da controladoria como ferramenta de gestão e aprimoramento interno.

Todos esses tópicos fizeram a análise de chegarmos a implantação da controladoria na empresa AD Iluminação, buscando um ganho no processo, no lucro, ou então no não desperdício, visando a melhora da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria**: um curso moderno e completo, textos, exemplos e exercícios resolvidos. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10.520: informação e documentação: apresentação de citações em documentos**. Rio de Janeiro, 2002.

BEUREN, I. M.. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman. 2002, cap.1, p.15-38.

BORGES, M. N. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares**: a importância de um profissional especializado na administração. Monografia (graduação) Faculdade Almeida Rodrigues – FAR. Rio Verde – GO. 2008.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da *práxis***. Tese. Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2006.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas da administração financeira**: 1ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHO JUNIOR, Moacir R. **Gestão de projetos: da academia à sociedade**. 1ª Ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o Futuro** : os anos 90 e a virada do século. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1992.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANKENBERG, Louis. **Seu futuro financeiro: você é o maior responsável**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistema de Informações Contábil/Financeiros**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GROPPELLI, A. A. e NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. Tradução de André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HECKERT, J. Brooks & WILSON, James D. **Controllership**. Nova York: Ronald Press, 1963.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

LACOMBE, Francisco, HEILBORN, Gilberto. **Administração Princípios e Tendências**. 2ª Ed. São Paulo: Ed. Saraiva. 2008.

LE MOS, M. de F. M. e. **O processo de sucessão em empresas familiares**. FAE BUSINESS, n. 5, abr. 2003.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3ª. Ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1989.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre. Ed. Bookmann, 2004.

MOSIMANN, Clara P; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Silvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MULLER, Aderbal N. **Auditoria integral: a metodologia GAP**. 1ª Ed. São Paulo: Afiliada, 2005.

NAKAGAVA, Masayuki. **Introdução a Controladoria:** Conceitos, Sistemas e Implementação. São Paulo: Ed Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema de Informações Gerenciais.** São Paulo, 1992, Atlas.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S.. **Controladoria Estratégica.** Atlas. São Paulo: 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Básica.** 1º ed. São Paulo: LTC, 2002.

PEREZ JR, José Hernandez, PESTANA O. Armando e FRANCO P. C. Sérgio. **Controladoria de Gestão:** Teoria e Prática. 2ª ed. São Paulo: ed. Atlas, 1995.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão:** as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Akron Books, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 4ª ed. Rio de Janeiro : ed. Campus, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: ed. Campos, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria:** agregando valor para a empresa. 1ª Ed. São Paulo: Bookmann, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SIEGEL, J.G., SHIM, J. K. e DAUBER, N. A. **Corporate Controller`s Handbook: 2<sup>o</sup>** ed. NY: Prentice-Hall, 1991.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STONER, James A F, Freeman R.Edward. **Administração**. 5ª Ed. São Paulo. Ed. LTC. 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 1º ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. 1ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos** \ Peter Wright, Mark J. Kroll, Jonh Parnell; tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. – 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, California. SAGE Publications, 1993.

#### PERIÓDICOS:

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Periódicos e artigos de periódicos*. Curitiba: Editora da UFPR, 2002 (normas para apresentação de trabalhos científicos, 4)

UFPR. Universidade Federal do Paraná. Biblioteca Central. *Teses, dissertações, monografias de trabalhos acadêmicos*. Curitiba: Editora da UFPR, 2002 (Normas para apresentação de trabalhos científicos, Parte 2).

REFERÊNCIAS *ONLINE*:

AD, Iluminação. **Portal Principal da Empresa**. Portal online da empresa. Disponível em: < <http://www.adiluminacao.com.br> > Acesso em: 25 jun. 2012 e 05 mai. 2013.

GOOGLE, **Maps**. Localização da empresa. Disponível em: < <http://www.maps.google.com.br/maps> > Acesso em: 30 jul. 2012.

IGPM, **Portal Brasil**. Índices geral de preços. Disponível em: < <http://www.portalbrasil.net/igpm/html> > Acesso em: 08 mai. 2013.

PEGN, **Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Revista edição setembro 2012. Disponível em: < <http://www.portalbrasil.net/igpm/html> > Acesso em: 08 nov. 2012.

SEBRAE, **Manual das Micro e Pequenas Empresas**. Customizado. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-abrir-empresa> > Acesso em: 20 out. 2012.

SEBRAE, **Manual das Micro e Pequenas Empresas**. Abertura do próprio negócio. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-abrir-empresa> > Acesso em: 20 out. 2012.



## ANEXOS

Fotos e ilustrações de alguns dos produtos da empresa AD Iluminação Ltda, os quais foram citados no conteúdo deste trabalho, a empresa possui diversas linhas de luminárias, todas fabricadas visando às tendências do mercado.



Foto nº 1: Lustre *Blur* 12 Luzes com Cristais e Cúpulas – AD Iluminação Ltda  
Fonte: <http://adiluminacao.com.br> (2013).



Foto nº 2: Lustre *Pilsen* 5 Luzes com Cristais e Cúpulas – AD Iluminação Ltda  
Fonte: <http://adiluminacao.com.br> (2013).



Foto nº 3: Lustre *Quadrata* 12 Luzes com Cristais e Cúpulas – AD Iluminação Ltda  
Fonte: <http://adiluminacao.com.br> (2013).



Foto nº 4: Pendente *Rifleso* 1 Luz com Couro Ecológico – AD Iluminação Ltda  
Fonte: <http://adiluminacao.com.br> (2013).



Foto nº 5: Abajur 1 Luz com Cristal e Cúpula – AD Iluminação Ltda  
Fonte: <http://adiluminacao.com.br> (2013).



Foto nº 6: Abajur 1 Luz com Cristal e Cúpula – AD Iluminação Ltda  
Fonte: <http://adiluminacao.com.br> (2013).